



MESTRADO EM GESTÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

# **PLANO DE NEGÓCIOS PHARMA SPA**

Trabalho de Projecto apresentado como requisito para a obtenção  
do grau de Mestre em Gestão

*Por:*

**Ricardo Alberto Guedes Ferreira**

*Sob Orientação de:*

**Prof. Doutor Luís Alberto Godinho Coelho**

ÉVORA

2009





MESTRADO EM GESTÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

# **PLANO DE NEGÓCIOS PHARMA SPA**

Trabalho de Projecto apresentado como requisito para a obtenção  
do grau de Mestre em Gestão

*Por:*

**Ricardo Alberto Guedes Ferreira**

*Sob Orientação de:*

**Prof. Doutor Luís Alberto Godinho Coelho**

ÉVORA

2009





*“Um projecto resulta da visão e do sonho do empreendedor.”*

Prof. Doutor Albertino José Santana

## AGRADECIMENTOS

A dissertação de mestrado, por muito que seja um trabalho eminentemente individual, não é alheia a um contexto pessoal e social, e dificilmente é conseguida sem um conjunto de apoios e incentivos.

São pois devidos agradecimentos a todos aqueles que directa ou indirectamente, consciente ou inconscientemente, próximo ou remotamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Uma primeira palavra vai para o corpo docente do mestrado em Gestão da Universidade de Évora e da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Santarém, o qual me permitiu o grato prazer de regressar à escola, reavivando o gosto pela aprendizagem e a satisfação na aquisição e estruturação de conhecimentos.

Agradeço ao Professor Doutor Soumodip Sarkar por me inculcar um espírito criativo, inovador e empreendedor.

Um especial reconhecimento ao meu Orientador de mestrado, Professor Doutor Luís Alberto Godinho Coelho, que foi sempre conciso e extremamente pragmático nas suas reflexões, sugestões e conselhos, a quem agradeço a sua crítica exigente, mas sempre construtiva.

Agradeço também a todos os meus colegas de mestrado, com quem tive muita satisfação em conviver e trabalhar, fazendo votos para que os laços de amizade perdurem para além do tempo efémero das actividades que motivaram o nosso encontro.

O agradecimento final vai naturalmente para a minha família, por todo o seu apoio, incentivo e compreensão.

Para todos, os meus mais sinceros agradecimentos.





## RESUMO

A promoção de um espírito empreendedor e de inovação é uma necessidade primordial para o crescimento económico, sustentado na criação de empresas inovadoras.

Este trabalho de projecto consiste na elaboração de um plano de negócios para a criação de um empreendimento, que propõe uma nova abordagem estratégica ao sector parafarmacêutico. A Pharma Spa pretende promover o negócio de uma forma inovadora, através da diversificação e complementaridade da actividade da parafarmácia, com a prestação de serviços da área da saúde e bem-estar, integrando uma clínica e um Spa.

Este conceito de negócio segue uma estratégia de Marketing Lateral e aposta nas relações com o cliente, promovendo o Marketing Experiencial.

O plano de negócios apresentado, permite aferir que a Pharma Spa apresenta viabilidade económico-financeira, sendo interessante a sua concretização, pelo que podemos inferir que estamos na presença de um projecto com elevado potencial de sucesso.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios, Parafarmácia, Spa, Clínica, Empreendedor, Inovação.

## ABSTRACT

### **Business Plan: Pharma Spa**

The promotion of an entrepreneurial and innovative spirit is a primordial necessity for economic growth, supported by the creation of innovative companies.

This project consists in the elaboration of a business plan to create an enterprise, which considers a new strategical vision to the parapharmaceutical sector. The Pharma Spa pretends to promote the business in an innovative way, through the diversification and complementing of the parapharmacy activity, with the services rendering in the health area and well-being, integrating a clinic and a Spa.

This business concept follows a strategy of “Lateral Marketing” and increment the relations with the customer, promoting the “Experiential Marketing”.

The business plan presented, allows concluding that the Pharma Spa presents economical and financial viability, which his implementation is interesting, and we can assess that we are in the presence of a project with high potential of success.

**Key Words:** Business Plan, Parapharmacy, Spa, Clinic, Entrepreneur, Innovation.

## ÍNDICE

ÍNDICE DE QUADROS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
LISTA DE ABREVIATURAS	xvii
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Panorâmica Geral	1
1.2 Problema em Estudo	2
1.3 Objectivos do Trabalho	3
1.4 Procedimentos	4
CAPÍTULO 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1 Introdução	7
2.2 Empreendedorismo e Inovação	7
2.2.1 O Empreendedor	9
2.3 Marketing	11
2.3.1 Marketing Lateral	11
2.3.2 Marketing Experiencial	12
2.4 Plano de Negócios	14
2.4.1 Importância e Objectivos	16
2.4.2 Fases de Desenvolvimento	17
2.4.3 Tipologia de Planos de Negócios	19
2.4.4 Avaliação de Planos de Negócios	24
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA	27
3.1 Introdução	27
3.2 Estrutura do Plano de Negócios	28
3.2.1 Identificação	29
3.2.2 Preparação	29
3.2.3 Análise	31
3.2.4 Avaliação e Decisão	32
3.2.5 Dossier	40
3.2.6 Financiamento	42
3.2.7 Implementação	46
3.2.8 Funcionamento e Controlo	46
CAPÍTULO 4. PLANO DE NEGÓCIOS	47
4.1 Introdução	47
4.2 Promotores do Projecto	47
4.3 Caracterização da Empresa	48
4.3.1 Localização	51
4.4 Formalidades e Aspectos Legais	53
4.4.1 Autorizações & Licenças	55
4.5 Recursos Humanos	55
4.5.1 Política de Recrutamento	56
4.5.2 Regime de Contratações e Remunerações	56
4.6 Estrutura Organizacional	57
4.7 Investimento	59

4.8	Financiamento	59
4.9	Objectivos do Projecto	60
4.9.1	Objectivos Financeiros	61
4.9.2	Objectivos Não-Financeiros	61
CAPÍTULO 5. ANÁLISE ESTRATÉGICA		63
5.1	Introdução	63
5.2	Envolvente Contextual	63
5.2.1	Contexto Político-Legal	63
5.2.2	Contexto Económico	65
5.2.3	Contexto Sócio-Cultural	67
5.2.4	Contexto Tecnológico	69
5.3	Envolvente Transaccional	70
5.3.1	Clientes	70
5.3.2	Concorrentes	74
5.3.3	Fornecedores	76
CAPÍTULO 6. MODELO DAS 5 FORÇAS		81
6.1	Introdução	81
6.2	Rivalidade entre Concorrentes	81
6.3	Poder Negocial dos Fornecedores	82
6.4	Poder Negocial dos Clientes	83
6.5	Potencial de Novas Entradas	83
6.6	Pressão dos Produtos Substitutos	84
6.7	Conclusão do Modelo	84
CAPÍTULO 7. ANÁLISE SWOT		87
7.1	Introdução	87
7.2	Análise Externa	88
7.2.1	Oportunidades	88
7.2.2	Ameaças	88
7.3	Análise Interna	89
7.3.1	Pontos Fortes	89
7.3.2	Pontos Fracos	89
CAPÍTULO 8. OPÇÕES ESTRATÉGICAS		93
8.1	Formulação da Estratégia	93
8.2	Segmentos-Alvo	93
8.3	Fontes de Mercado	96
8.4	Posicionamento	96
8.5	Produtos Complementares	98
8.6	Factores Críticos de Sucesso	99
CAPÍTULO 9. MARKETING MIX		101
9.1	Introdução	101
9.2	Produto “Product”	101
9.2.1	Produtos	102
9.2.2	Serviços	105
9.3	Preço “Price”	117
9.4	Promoção “Promotion”	118
9.5	Distribuição “Placement”	118
9.6	People, Process e Physical Evidence	119

CAPÍTULO 10. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA	121
10.1 Introdução	121
10.2 Investimento	121
10.2.1 Plano de Investimento em Capital Fixo	121
10.2.2 Mapa de Investimento em Fundo de Maneio	124
10.2.3 Mapa de Investimento Global	125
10.3. Plano de Financiamento	126
10.4. Exploração	127
10.4.1 Volume de Negócios	128
10.4.2 Aprovisionamento de Mercadorias	134
10.4.3 Fornecimentos e Serviços Externos	136
10.4.4 Pessoal	137
10.4.5 Estado e Outros Entes Públicos	138
10.4.6 Amortizações e Reintegrações do Exercício	139
10.4.7 Demonstração de Resultados Previsionais	140
10.4.8 Orçamento Previsional de Tesouraria	141
10.5. Orçamento Financeiro	143
10.6 Balanço Previsional	144
10.7 Indicadores	146
10.8 Viabilidade Económica e Financeira	153
10.8.1 Cálculo do Cash Flow	153
10.8.2 Critérios de Avaliação	154
10.8.3 Análise de Sensibilidade	156
CAPÍTULO 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS	161
11.1 Objectivo de Estudo	161
11.2 Método	162
11.3 Conclusões	163
11.4 Sugestões para Investigação Futura	167
BIBLIOGRAFIA	169
ANEXOS	175
Anexo 1: Orçamento da Empresa SORISA - Estética e Fisioterapia, S.A.	177
Anexo 2: Orçamento da Empresa AQUALUX - Pools, Gardens & Spa's, Lda	185
Anexo 3: Orçamento da Empresa SKPRO, Lda	191
Anexo 4: Simulação de Crédito de Médio Longo Prazo	195



## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Fases de Desenvolvimento do Plano de Negócios	18
Quadro 2 – Identificação da Empresa	50
Quadro 3 – Regime de Contratações e Remunerações	56
Quadro 4 – Quadro de Pessoal	57
Quadro 5 – Plano de Investimento	59
Quadro 6 – PIB a Preços Correntes por Localização Geográfica (NUTS - 2002)	66
Quadro 7 – Poder de Compra Per Capita por Localização Geográfica	66
Quadro 8 – Taxa Bruta de Natalidade (‰) por Local de Residência	68
Quadro 9 – População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo Etário	68
Quadro 10 – Estrutura Etária da População Portuguesa (%) por Sexo e Grupo Etário	71
Quadro 11 – Principais Concorrentes	74
Quadro 12 – Síntese do Modelo das 5 Forças para a área de Saúde e Bem-Estar	85
Quadro 13 – Análise SWOT da Pharma Spa	91
Quadro 14 – Matriz Produtos-Mercados	95
Quadro 15 – Modelo das Estratégias Genéricas de Porter	97
Quadro 16 – Estratégia de Preços	117
Quadro 17 – Plano de Investimento: Imobilizado Incorpóreo	122
Quadro 18 – Plano de Investimento: Imobilizado Corpóreo	122
Quadro 19 – Mapa de Investimento em Fundo de Maneio	125
Quadro 20 – Mapa de Investimento Global	125
Quadro 21 – Plano Financeiro	127
Quadro 22 – Plano de Financiamento	127
Quadro 23 – Vendas: Parafarmácia	130
Quadro 24 – Prestação de Serviços: Clínica	131
Quadro 25 – Prestação de Serviços: Spa	132
Quadro 26 – Volume de Negócios: Global	133
Quadro 27 – Mapa do CMVMC	134
Quadro 28 – Mapa de Aprovisionamento de Mercadorias	134
Quadro 29 – Mapa de Aprovisionamento de Mercadorias (por produto)	135
Quadro 30 – Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos	137
Quadro 31 – Mapa de Pessoal	137
Quadro 32 – Mapa de Custos com o Pessoal	138
Quadro 33 – Mapa de Estado e Outros Entes Públicos	139
Quadro 34 – Mapa de Reintegrações e Amortizações	140
Quadro 35 – Demonstração de Resultados Previsional	141

Quadro 36 – Mapa de Orçamento de Tesouraria	142
Quadro 37 – Mapa de Orçamento Financeiro	143
Quadro 38 – Balanço Previsional	145
Quadro 39 – Indicadores de Rendibilidade	146
Quadro 40 – Indicadores de Funcionamento	147
Quadro 41 – Indicadores Económicos	148
Quadro 42 – Indicadores de Financiamento	149
Quadro 43 – Indicadores de Análise DuPont	151
Quadro 44 – Indicadores de Liquidez	152
Quadro 45 – Indicadores de Risco de Negócio	152
Quadro 46 – Mapa de Cash Flows Operacionais	154
Quadro 47 – Análise de Sensibilidade: Volume de Negócios ( $\Delta\%$ )	157
Quadro 48 – Análise de Sensibilidade: Investimento ( $\Delta\%$ )	158
Quadro 49 – Análise de Sensibilidade: Custos ( $\Delta\%$ )	159
Quadro 50 – Análise de Sensibilidade: V.N. e Investimento ( $\Delta+15\%$ )	160
Quadro 51 – Análise de Sensibilidade: V. N., Investimento e Custos ( $\Delta+15\%$ )	160



## ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura 1 – Matriz do Empreendedor	10
Figura 2 – Regras do Plano de Negócios	15
Figura 3 – Fluxograma das Fases do Plano de Negócios	28
Figura 4 – Fluxo Causal do Estudo	31
Figura 5 – Planta de Localização do Empreendimento	52
Figura 6 – Organograma da Pharma Spa	58
Figura 7 – Cadeia de valor do Sector da Farmácia & Parafarmácia	77

## ÍNDICE DOS GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sensibilidade do VAL às variações do Volume de Negócios	157
Gráfico 2 – Sensibilidade do TIR às variações do Volume de Negócios	157
Gráfico 3 – Sensibilidade do VAL às variações do Investimento	158
Gráfico 4 – Sensibilidade do TIR às variações do Investimento	158
Gráfico 5 – Sensibilidade da VAL às variações dos Custos	159
Gráfico 6 – Sensibilidade da TIR às variações dos Custos	159

## LISTA DE ABREVIATURAS

ADM – Assistência na Doença aos Militares

ADSE – Direcção Geral de Protecção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública

CAE – Classificação Portuguesa de Actividades Económicas

CFE – Centros de Formalidades de Empresas

CGD – Caixa Geral de Depósitos

COC – Custo de Oportunidade do Capital

DGCI – Direcção Geral dos Impostos

DGRN – Direcção-Geral dos Registos e do Notariado (do Ministério da Justiça)

GARC – Gabinete de Apoio ao Registo Comercial

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IASFA – Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

IMFARMED – Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P.

INE – Instituto Nacional de Estatística, I.P.

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, I.P.

INETI – Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação, I.P.

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IRC – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

MNSRM – Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica

MSRM – Medicamentos Sujeitos a Receita Médica

NUTS – Nomenclaturas de Unidades Territoriais para fins Estatísticos

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMS – Organização Mundial de Saúde

PCHC – Produtos Cosméticos e de Higiene Corporal

PIB – Produto Interno Bruto

PT-ACS – Portugal Telecom - Associação de Cuidados de Saúde

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RNPC – Registo Nacional de Pessoas Colectivas

ROI – Return on Investment

SAMS – Serviços de Assistência Médico-Social do Sindicato dos Bancários

SCR – Sociedades de Capital de Risco

TAE – Taxa Anual Efectiva

UE – União Europeia



# CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Panorâmica Geral

Na actual dinâmica empresarial, a sobrevivência das empresas depende cada vez mais da sua aptidão inovadora e da excepcional capacidade de execução, compreensão perfeita do mercado e extraordinária competência para lidar com o crescimento ultra-rápido (Sarkar, 2007).

Dada a forte concorrência e instabilidade do mercado, é através da inovação que as empresas podem criar valor. A inovação de acordo com Peter Drucker (1993) é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio através do qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio e/ou serviço diferente.

Neste contexto, empreendedorismo é a capacidade de conceber e criar novos negócios (novas empresas ou novos produtos e/ou serviços), ou de desenvolver novas oportunidades, gerindo recursos limitados, e como tal uma forma de “destruição criativa” que Schumpeter (1934) elegeu como um dos factores determinantes de mudança e desenvolvimento económico.

A promoção de um espírito empreendedor e de inovação é uma necessidade primordial para o crescimento económico. É através da inovação que as empresas podem criar valor, indo ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores, adaptando-se aos novos hábitos e novos gostos.

Para os empreendedores, o Plano de Negócios é uma ferramenta de gestão basilar no desenvolvimento empresarial, na medida em que é um documento que sistematiza a informação sobre a ideia de negócio, permitindo-lhe estruturar e avaliar a sua viabilidade, i.e., consiste num documento no qual apoiando-se numa recolha criteriosa e realista de informação, apresenta e define os objectivos do projecto, quantifica os meios necessários e demonstra as condições de viabilidade e consequentemente os riscos envolvidos (Sharma, 1999).

Os Planos de Negócios são fundamentais para a gestão de um negócio, uma vez que, optimizam o crescimento e desenvolvimento do projecto, ou seja, quando o empreendedor decide criar uma empresa é fundamental que, não só conheça o mercado ou segmento de mercado em que vai actuar, mas acima de tudo tenha perfeita consciência da sua capacidade financeira e consiga adaptá-la à dimensão e características do negócio que pretende empreender.

Freeman e Soete (1997) defende que o plano deve ser pensado, desde o início, como um documento que traduz a estratégia que queremos implementar e deve ser estruturado de uma forma clara, eficaz, simples e acessível, capaz de transmitir o potencial da empresa e assim conseguir mais facilmente acesso a um possível financiamento do capital. Acima de tudo, um Plano de Negócios deve ser concebido de forma a concretizar não só a ideia que se pretende implementar, mas também a solucionar os problemas que poderão surgir com o desenvolvimento da actividade.

De acordo com o pensamento moderno, o plano de negócios é um documento vivo, no sentido de que deve ser constantemente actualizado para que seja útil na consecução dos objectivos dos empreendedores. Para Bolson (2003), o Plano de Negócios "*é uma obra de planeamento dinâmico que descreve um empreendimento, projecta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros*".

Em suma, o Plano de Negócios é o principal documento de estruturação de um projecto empresarial, e a base de apresentação do projecto a interlocutores externos, com destaque para investidores, instituições bancárias, sociedades de capital de risco, empresas e parceiros, bem como o Estado e público em geral. No entanto, um Plano de Negócios não serve apenas propósitos externos, deve constituir um importante documento de planeamento e gestão da empresa. Assim, esta ferramenta de gestão serve também para avaliar a qualidade dos seus recursos e determinar as suas necessidades em determinado momento.

## **1.2 Problema em Estudo**

Não obstante serem conhecidos negócios de sucesso lançados apenas pela sensibilidade do próprio empreendedor, sem suporte de qualquer Plano de Negócios "formal", certo é que inúmeras empresas falham por não terem planeado adequadamente o seu lançamento.

A elaboração de um Plano de Negócios formal, implica uma recolha criteriosa e sistemática de informação, sendo uma tarefa morosa e do ponto de vista do empreendedor, pouco motivante. Mas há que ter em conta que as estatísticas demonstram que nos EUA cerca de 80% dos negócios que se iniciam desaparecem antes de completarem cinco anos de existência (Sharma, 1999).

Em Portugal, de acordo com os dados do Relatório de Estabilidade Financeira do Banco de Portugal (2005), a situação é idêntica, cerca de 78% das saídas ocorrem nos primeiros cinco anos de vida das empresas.

Segundo Sharma (1999), os estudos efectuados sobre esta matéria revelam que a maioria das “falhas” que conduzem à falência das empresas, são fruto de uma deficiente percepção da envolvente do negócio, com especial destaque para o mercado que será possível atingir com os meios disponíveis, bem como de uma subavaliação do investimento ou de um deficiente investimento inicial em capitais permanentes.

O problema em estudo do presente trabalho de projecto relaciona-se com a dificuldade dos empreendedores em sistematizarem as suas ideias sem ajuda de um Plano de Negócios. Neste sentido, procurando sistematizar este processo, iremos elaborar um Plano de Negócios, para a oportunidade de negócio detectada, i.e., criação de um empreendimento que tendo por base a parafarmácia, se diversifica e complementa com a prestação de serviços noutras áreas relacionadas com a saúde e bem-estar (Spa e clínica), procurando aproveitar as sinergias existentes entre as diversas áreas.

Elaborar um Plano de Negócios força o promotor do projecto a sistematizar, planear, orçamentar e reflectir sobre a oportunidade de negócio identificada. Ao elaborar este documento, o empreendedor deve pensar detalhadamente no seu negócio e definir claramente os seus objectivos. Não é suficiente saber o que se pretende, o empreendedor deve ter a capacidade de colocar em prática os seus objectivos.

### **1.3 Objectivos do Trabalho**

O objectivo deste trabalho consiste na elaboração de um Plano de Negócios para a criação de um empreendimento. Este empreendimento denominar-se-á “Pharma Spa” e incluirá um espaço Parafarmácia, um espaço Clínica e um espaço Spa.

O Decreto-Lei n.º 134/2005, de 16 de Agosto (alterado pelo Decreto-Lei n.º 238/2007 de 19 de Junho), provocou uma reestruturação no sector de retalho farmacêutico, autorizando de venda de MNSRM<sup>1</sup> fora das farmácias, possibilitando a entrada de novos concorrentes no sector, designadamente, as parafarmácias.

No entanto, as parafarmácias actuam no mercado numa perspectiva de concorrência directa às farmácias, não se tendo diferenciado. Esta estratégia, não tem sido bem sucedida, como prova o facto de algumas parafarmácias apenas terem operado no mercado por períodos inferiores a dois anos, visto não poderem concorrer de uma forma directa com aqueles agentes, porque não podem actuar em toda a plenitude do mercado, em virtude das restrições legais (é vedado às parafarmácias a venda de MSRM<sup>2</sup>).

---

<sup>1</sup> Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica

<sup>2</sup> Medicamentos Sujeitos a Receita Médica

Este projecto, propõe uma nova abordagem estratégica ao sector parafarmacêutico, i.e., pretende-se promover o negócio de uma forma diferente e inovadora, através da diversificação e complementaridade da actividade da parafarmácia com a prestação de serviços da área da saúde e bem-estar físico e psicológico, procurando aproveitar as sinergias existentes entre as diversas áreas, quer em criação de valor, quer como forma de atrair mais clientes ao espaço físico Pharma Spa.

Este empreendimento, conforme referido anteriormente, além da parafarmácia, incluirá uma clínica e um Spa. A Parafarmácia oferece uma vasta gama de MNSRM, produtos homeopáticos, suplementos alimentares, produtos de dermo-cosmética, produtos ortopédicos, produtos de puericultura e outros produtos e acessórios de saúde e bem-estar. Na clínica prestará consultas de medicina alternativa (Fitoterapia, Homeopatia, Osteopatia e Podologia), consultas de nutrição e dietética e aulas pré-parto e de recuperação pós-parto. O Spa incluirá cuidados de fisioterapia, massagens, tratamentos corporais e faciais e serviços de estética.

Este conceito de negócio adopta uma estratégia de Marketing Lateral, centrando a actividade na área da parafarmácia, mas complementando os serviços com outras áreas relacionadas com a saúde e bem-estar, procurando aproveitar as sinergias existentes entre as diversas áreas. O propósito é tirar o produto ou serviço fora do seu contexto lógico, de forma a dar-lhe outra perspectiva no que concerne à capacidade de inovação.

#### 1.4 Procedimentos

O presente trabalho de projecto, através de uma utilização criteriosa da informação e bibliografia seleccionada, evidência a actualidade e a relevância das metodologias e técnicas utilizadas durante a fase de execução e o conhecimento do estado da arte na especialidade em que se integra. Para atingir os objectivos propostos, este trabalho de projecto é desenvolvido de acordo com a seguinte organização.

Este capítulo (**Capítulo 1**) é dedicado à Introdução, esboçando a panorâmica geral do empreendedorismo e inovação, e, chamando a atenção que a promoção de um espírito empreendedor e de inovação é uma necessidade primordial para o crescimento económico. O crescimento económico está directamente relacionado com a criação de empresas inovadoras, sendo o Plano de Negócios a ferramenta de gestão basilar no desenvolvimento empresarial.



Neste capítulo são ainda identificados os objectivos do trabalho, designadamente a elaboração de um plano de negócios para a criação de um empreendimento para a prestação de serviços da área da saúde e bem-estar físico e psicológico.

No **Capítulo 2** apresenta-se uma Revisão Bibliográfica da literatura relevante, com especial incidência nos termos empreendedorismo, inovação e Plano de Negócios. Neste capítulo, são também desenvolvidos os conceitos de Marketing Experiencial e Marketing Lateral, conceitos basilares do presente projecto. É explorado o processo de desenvolvimento do Plano de Negócios, desde a identificação da oportunidade de negócio até à sua efectivação, i.e., o processo inicia na fase de concepção, evolui para a fase de implementação e culmina na fase de operacionalização.

O **Capítulo 3** trata da Metodologia do projecto, evidenciando a relevância das técnicas utilizadas durante a fase de execução. Enquadra toda a estrutura do Plano de Negócios, enquanto processo sequencial, onde se realizam as várias tarefas necessárias à sua implementação.

O **Capítulo 4** é reservado à apresentação do Plano de Negócios. Aqui incluímos a identificação dos promotores do projecto, com referência aos elementos curriculares, credibilidade e experiência, ao nível técnico e de gestão e o seu enquadramento no projecto. Procedemos à apresentação do negócio e suas características inovadoras e distintivas da concorrência, definimos a sua denominação social, a estrutura jurídica, o capital social, o CAE, as infra-estruturas necessárias, entre outros.

São identificados os recursos humanos necessários, definida a política de recrutamento e contratação, remunerações praticadas e a estrutura organizacional. Este capítulo culmina com a definição das metas e objectivos a que a empresa se propõe atingir, e que permitem a definição da orientação estratégica.

O **Capítulo 5** é dedicado à Análise Estratégica. Este capítulo foca-se no estudo ao sector parafarmacêutico/ saúde e bem-estar. A Análise Estratégica examina a interacção da indústria com o meio envolvente, bem como a adequação da empresa aos requisitos competitivos do seu negócio.

A análise da envolvente considera duas dimensões distintas: a Envolvente Contextual e a Envolvente Transaccional. A Envolvente Contextual desagrega-se nos contextos politico-legal, económico, sócio-cultural e tecnológico. A Envolvente Transaccional, é constituída pelos elementos que interagem directamente com a empresa, designadamente, os clientes, os concorrentes, os fornecedores, a comunidade em geral e qualquer agente que condiciona ou influencia a sua própria actividade.

No **Capítulo 6** apresentamos o Modelo das 5 Forças de Porter, que pretende explicar a origem da rentabilidade estrutural da indústria, através da acção conjunta dos seguintes factores: potencial de novas entradas, pressão dos produtos substitutos, poder negocial dos clientes e dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes actuais.

O **Capítulo 7** é reservado para a Análise SWOT e Mapas Estratégicos, cujos resultados permitirão compreender a premência do negócio e o estabelecimento dos objectivos e opções estratégicas. Esta análise permite relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente.

No **Capítulo 8** analisamos as Opções Estratégicas do projecto. Neste capítulo importa, definir a política de segmentação de mercado, as fontes de mercado e o posicionamento da empresa, i.e. identificar qual a estratégia de captação de clientes de forma a atingirmos os objectivos propostos. Por último, são identificados os Factores Críticos de Sucesso, i.e., as actividades ou variáveis de gestão que têm de ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa.

No **Capítulo 9** definimos o Marketing Mix para as actividades da empresa ou seja os 4P's do Marketing: Product (produto), Price (preço), Placement (local de distribuição) e Promotion (promoção). Para estabelecer uma campanha de marketing eficaz é necessário utilizar um conjunto de variáveis, às quais é necessário tomar a devida atenção pois fazem parte da forma como o consumidor responde ao mercado.

O **Capítulo 10** é reservado para a Avaliação Económico-Financeira. Neste capítulo são apresentados os vários documentos contabilísticos que permitem evidenciar o investimento necessário, o financiamento e as contas de exploração, onde também se inclui o orçamento financeiro a demonstração de resultados e o balanço previsional. Este capítulo culmina com a análise dos principais indicadores e respectiva análise de viabilidade económico-financeira que servem de suporte à tomada de decisão de implementar ou não implementar o projecto.

Finalmente, no **Capítulo 11** apresentamos as considerações finais do presente trabalho de projecto. A conclusão resume o ponto central da argumentação e os resultados a que se chegou durante a análise. Identificamos as implicações metodológicas, teóricas e políticas dos resultados obtidos, e, concluímos, apontando algumas indicações para investigação ou trabalhos futuros.

## **CAPÍTULO 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Introdução**

Através de uma utilização criteriosa da informação e bibliografia seleccionada, o presente trabalho de projecto evidência o conhecimento do estado da arte na especialidade em que se integra. Neste sentido, a revisão bibliográfica incluirá a estruturação do processo empreendedor e de inovação, essencial à criação de empresas de sucesso, a estratégia de marketing basilar do negócio, ou seja, o Marketing Lateral e o Marketing Experiencial. Seguidamente, abordamos o tema “Plano de Negócios”, focando a sua importância e objectivos, identificando alguns critérios considerados representativos na sua classificação, as várias fases sequenciais de desenvolvimento e a respectiva avaliação, perante as decisões de investimento e de financiamento.

### **2.2 Empreendedorismo e Inovação**

É importante ver novas empresas nascer no país. É primordial que essas empresas sejam empresas inovadoras. Empreendedorismo e inovação são irmãos de armas, a chave para o crescimento sustentado do país (Sarkar, 2007). Schumpeter (1934) colocou a inovação (na realidade, a capacidade destrutiva/ construtiva do empreendedor) na vanguarda do pensamento económico. Reconheceu que a inovação (a mudança) está permanentemente a moldar a economia. É um quarto factor de produção, além do capital, do trabalho e das matérias-primas.

A promoção de um espírito empreendedor e de inovação é uma necessidade primordial para o crescimento económico de Portugal. Para promover o empreendedorismo, temos não só de perceber como promover as boas práticas, mas também perceber a inovação e usá-la como uma ferramenta do empreendedor (Sarkar, 2007). Na economia global em que vivemos, a criação de valor a partir do conhecimento é a chave para a criação de riqueza e para a sustentabilidade das empresas, dos territórios, das instituições e das sociedades.

O crescimento económico está inteiramente relacionado com o empreendedorismo, pelo que os objectivos políticos dos governos devem incentivar e desenvolver uma cultura do pensamento empreendedor. Isto pode ser feito de várias maneiras, quer através da integração do empreendedorismo no sistema de ensino, quer através de legislação no sentido de encorajar a assunção de riscos, ou através de campanhas de incentivo (Johansson, 2004).

Sarkar (2007, *apud* Drucker, 2003) define inovação como a “*ferramenta específica dos empreendedores, o meio através do qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente*”. Pode ser apresentada como uma disciplina, pode ser aprendida, pode ser praticada. Os empreendedores precisam de procurar decididamente as fontes de inovação, as mudanças e os seus sinais que indicam oportunidade para inovações de sucesso.

A inovação implica dois elementos fundamentais: criatividade e ideias novas, implementadas com sucesso. Schumpeter (1934, p. 66), na sua definição histórica, relaciona a inovação com a introdução de novos produtos e/ou serviços, ou uma melhoria na qualidade de um produto e/ou serviço já existente (inovação de produto/serviço); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); a utilização de uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas (exploração de novos recursos); e, a introdução de novos métodos de gestão (inovação organizacional).

O conceito de empreendedor evoluiu com o decorrer do tempo, à medida que a estrutura económica mundial mudava e se tornava mais complexa. Desde o seu início, na Idade Média, quando era utilizado para se referir a ocupação e actividades específicas, a noção do termo foi ampliada e refinada, passando a relacionar conceitos que incluíam a pessoa em vez da sua ocupação (Allinson *et al.*, 2000).

Uma das definições clássicas mais citadas é a de Schumpeter (1934) que associou o conceito de empreendedorismo ao processo de inovação tecnológica e criatividade, para este académico, “empreendedor é aquele que destrói (destruição criadora) a ordem económica existente pela introdução de novos produtos e/ou serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Segundo Davidson e Honig (2003), o empreendedorismo está relacionado com posturas competitivas que direccionam o mercado. Hisrich *et al.* (2005) definem o empreendedorismo como o processo de criar algo novo, com valor acrescido, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência económica e pessoal.

O empreendedorismo está, por isso, ligado a uma atitude mental que engloba a motivação e capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado num organismo, para identificar uma oportunidade e para a concretizar com o objectivo de produzir um novo valor ou um resultado económica (Livro Verde – Espírito Empresarial na Europa, 2003).

O projecto GEM (2007) define empreendedorismo como “*qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos.*” Este relatório considera que o empreendedorismo é, *per si*, um forte impulsionador do emprego e do crescimento económico e uma componente chave numa economia globalizada e competitiva.

### 2.2.1 O Empreendedor

Para que a nova empresa tenha sucesso é primordial, avaliar a qualidade de cada elemento *per si* e a relação existente entre os elementos que constituem o trinómio fundamental da criação de uma empresa: Homem – Ideia – Mercado.

Por melhores que sejam as qualidades e competências do empreendedor, uma ideia só conduzirá a uma empresa bem sucedida se corresponder a uma necessidade não satisfeita, ou se satisfazer melhor necessidades para as quais já existe oferta de produtos e/ou de serviços.

O potencial empreendedor deve possuir determinadas características e motivações que se podem tornar vantagens para a criação de uma empresa. Segundo o IAPMEI<sup>3</sup>, o perfil mais comumente atribuído aos potenciais empreendedores, inclui os seguintes traços:

- i. Sólida experiência profissional;
- ii. Acreditam que podem construir o próprio futuro;
- iii. Confiam na sua capacidade de agir sobre os acontecimentos;
- iv. São hábeis na tarefa de convencer os outros da valia da sua ideia/projecto; e
- v. Adaptam-se bem a novas profissões e situações.

Num estudo sobre empreendedores, McClelland, (1987) identifica as principais características que distinguem os empreendedores de sucesso:

- i. Iniciativa;
- ii. Grande capacidade de comunicação;
- iii. Forte entendimento das oportunidades;
- iv. Orientação eficaz;
- v. Preocupação com a qualidade do trabalho;
- vi. Planeamento sistemático;

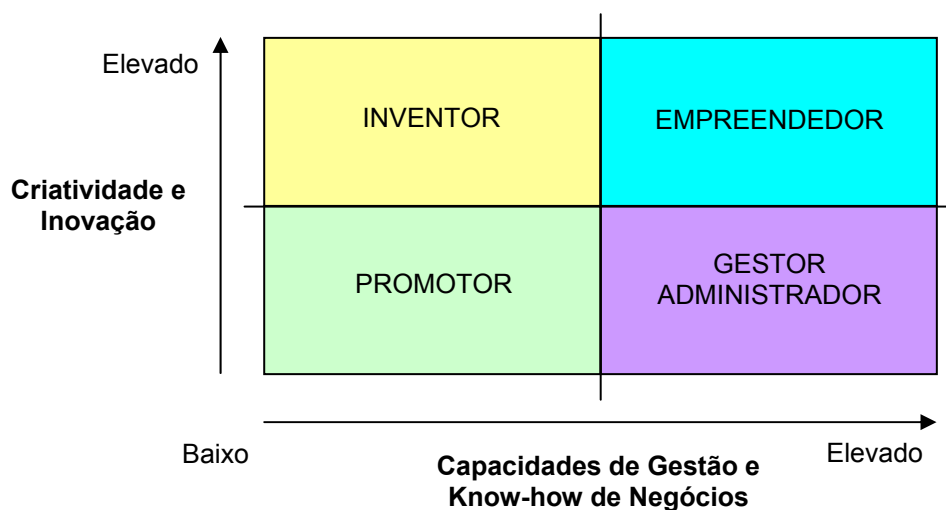
---

<sup>3</sup> <http://www.iapmei.pt>

- vii. Monitorização;
- viii. Cumprimento do contrato de trabalho; e
- ix. Reconhecimento das relações nos negócios.

Timmons (1989) refere que para se ser empreendedor de sucesso é necessário ter a criatividade e a inovação de um inventor e as qualidades de gestão de um bom gestor. Baseado nestes dois critérios, Timmons criou a Matriz do Empreendedor (Figura 1), identificando quatro tipos de pessoas, conforme as suas capacidades de gestão e criatividade/inovação, a saber: inventor, empreendedor, promotor e gestor/administrador. O empreendedor de sucesso deve ser uma pessoa que tem um elevado nível tanto de criatividade e inovação como de capacidades de gestão.

**Figura 1 – Matriz do Empreendedor**



Fonte: Timmons (1989).

Apesar de não existir um formato para o empreendedor de sucesso, existe, contudo um processo empreendedor envolvido no lançamento de novas empresas. Este processo envolve todas as funções, actividades e acções associadas com as oportunidades detectadas e com a criação de empresas para aproveitar essas oportunidades.

Os autores têm diferentes perspectivas acerca do que envolve o processo empreendedor. Segundo Sarkar (2007), o processo empreendedor envolve a união harmoniosa de cinco factores: espírito + recursos + oportunidades + plano + execução. Qualquer elemento deste processo é crítico para o sucesso de uma empresa empreendedora e inovadora.

## 2.3 Marketing

O Marketing é a parte do processo de produção e de troca que se preocupa com o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. Engloba todo o conjunto de actividades de planeamento, concepção e concretização, que visam a satisfação das necessidades dos clientes, presentes e futuras, através de produtos e/ou serviços existentes ou novos.

Segundo a “American Marketing Association” Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Kotler e Keller (2006) definem Marketing como um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

### 2.3.1 Marketing Lateral

Este conceito de negócio adopta uma estratégia de Marketing Lateral, centrando a actividade na área da parafarmácia, mas complementando os serviços com outras áreas relacionadas com a saúde e bem-estar físico e psicológico, procurando aproveitar as sinergias existentes entre as diversas áreas. O propósito é tirar o produto ou serviço fora do seu contexto lógico, de forma a dar-lhe outra perspectiva no que concerne à capacidade de inovação.

As ideias de marketing mais recentes, com sucesso, recorrem a um conceito diferente daquele que é composto pela simples definição de um mercado e a sua contínua segmentação ou reposição (Marketing Vertical). Os verdadeiros avanços derivam do pensamento lateral e de um *mind-set* com base no Marketing Lateral, com destaque para a necessidade de desenvolver um pensamento criativo, em que o “pensar lateralmente” provoca a criação de ideias que ajudam as empresas num cenário de hiper-competitividade (Kotler e Bes, 2004).

Enquanto que, o Marketing Vertical define um mercado e produz inovações dentro do mesmo, o Marketing Lateral produz inovações que abrangem necessidades, usos, ocasiões ou públicos-alvo não pertencentes ao mercado pré-definido, o que pode originar novos mercados. Neste processo, faz-se uma reestruturação da informação existente e parte-se do concreto para o global, seguindo um processo menos selectivo e mais exploratório, provocatório, probabilístico, com vista ao pensamento criativo.

O Marketing Lateral é baseado na procura de expansão, por abordagem de uma ou mais necessidades, utilizações, *targets* ou situações que anteriormente haviam sido descartadas da definição de mercado para um produto e/ou serviço. Este conceito inovador faz cada vez mais sentido nos mercados actuais, cada vez mais competitivos e fragmentados.

Segundo Kotler e Bes (2004), o processo de Marketing Lateral segue a lógica do pensamento criativo, composto por três fases, a saber:

- i. Selecção do enfoque, i.e., encontrar um foco onde nos possamos concentrar, que pode ser o Mercado (necessidades, usos, público-alvo, ocasiões), o Produto (as suas características) ou o restante do Marketing Mix (preço, distribuição e comunicação);
- ii. Deslocação lateral para gerar um estímulo, ou seja, uma interrupção no meio de uma sequência lógica de pensamento. A ideia gerada pode ou não fazer sentido, mas é provocativa e cria um *gap*, um deslocamento, que se torna então o estímulo. Existem seis técnicas para realizar um deslocamento lateral (substituição, combinação, inversão, eliminação, exagero e reordenação); e
- iii. Conexão, i.e., preencher a lacuna e fechar o vazio.

O Marketing Lateral não substitui o Marketing Vertical, é um complemento, sendo possível utilizar as necessidades, utilizações, situações e atributos de modo a pensar novas ideias para produtos. Pretende-se considerar mais do que o simples mercado pré-fixado, utilizando um modelo não fixo e trabalhar com o objectivo de reestruturar o mercado de modo a obter-se um novo mercado.

Espera-se que o processo de Marketing Lateral gere novas categorias, permita a redefinição de negócios e a expansão da missão da empresa.

### **2.3.2 Marketing Experiencial**

No ambiente altamente competitivo em que vivemos, já não basta satisfazer as necessidades dos clientes, é necessário surpreendê-los, deslumbrá-los, para que voltem vez após vez. Por isso, o Marketing Experiencial, que aposta fortemente nas relações com o cliente, tornou-se numa das principais armas estratégicas das organizações (Kotler e Keller, 2006; Schmitt, 1999). Este conceito, apela aos cinco sentidos, às emoções e sentimentos, ao intelecto, à percepção, criando experiências que comprometem os consumidores criativamente.



O Marketing Experiencial é uma disciplina do marketing que explora todos os pontos de contacto entre os produtos e os clientes, de forma a provocar experiências inesquecíveis, que os agarrem e fidelizem. Este conceito, não é mais do que a livre interacção entre a marca e o consumidor que é sensível aos valores da marca, com impacto, memorável e capaz de gerar um relacionamento positivo e duradouro.

Muitos autores, entre os quais Kotler e Keller (2006), Schmitt (1999), Lendrevie *et al.* (1996) afirmam que estamos perante uma revolução, o marketing tradicional já não surte os efeitos desejados que o Marketing Experiencial tem conseguido, na transmissão ao consumidor de uma mais-valia que é a experimentação. Schmitt (1999, *apud* Davis, 1970) evidência “*A Basic device of all scientific disciplines is the controlled experiment. And in many areas a great deal of the extant knowledge has been derived through experimentation*”.

Schmitt (1999) criou este novo conceito de marketing. Segundo o autor, a ideia surgiu-lhe a partir de um patinho de borracha que “furtou” de um Hotel onde esteve instalado no Oriente. O hotel já estava preparado para estes pequenos furtos, pois muitos hóspedes o faziam e mais tarde olhavam para ele como um *souvenir*. Partindo do pressuposto que o cliente é emocional, Schmitt revela no seu livro um conjunto de formas de atrair, actuar, suscitar o interesse e a atenção no consumidor, proporcionando experiências que criam sensações e desenvolvem sentimentos positivos para este.

Kim e Mauborgne (2005) evidenciam o estudo da agência japonesa de pesquisas MyVoice, que revela que o Marketing Experiencial obtém melhores resultados que o marketing nos meios tradicionais. Perante o estudo conclui-se que os consumidores necessitam de algo que acreditem, que atribuam valor, que lhes seja explicado e lhes seja dado a experimentar.

Segundo Kotler e Keller (2006), este conceito, envolve uma atmosfera favorável no local de venda e despoletadora de reacções sensitivas positivas. Passa, ainda, pelo “*cross-product sampling*”, através do qual o cliente, usufruindo de um determinado serviço que previamente escolheu, é confrontado com a oferta/experimentação de um outro produto/serviço, que com o primeiro se inter-relaciona. A principal vantagem está na diferenciação e valorização face aos concorrentes (lugar mais marcado na mente dos consumidores). A desvantagem para a empresa está nos elevados custos de promoção.

O Marketing Experimental provoca acções memoráveis, interactividade e comunicação “cara a cara”, oferece a possibilidade de experimentação anterior à compra, provocando a compra e a possível transmissão a familiares, amigos, conhecidos, fazendo uma boa publicidade à marca.

Em síntese, o Marketing Experiencial, envolve uma gestão integrada e holística da marca, conducente à criação de experiências emocionais nos clientes, assegurando-se a coerência necessária para suscitar recordação. Este processo pode ser otimizado se passar por uma adequada segmentação comportamental, selecção e optimização dos alvos, de forma a que as experiências criadas – à partida tendo em atenção esses comportamentos e expectativas – venham a ser, de facto, relevantes para esses consumidores, de modo a poderem ter uma maior probabilidade de êxito, mensurável e traduzível em compras efectivas.

Schmitt (1999), autor do livro “Experiential Marketing”, condensa o conceito referindo que há quatro diferenças básicas entre o marketing tradicional e o marketing experiencial:

- i. Focaliza-se nas experiências do consumidor, isto é as experiências substituem os valores funcionais;
- ii. Encara o consumo como uma experiência holística. Ele exemplifica dizendo que o novo profissional de marketing não deve pensar apenas “shampoo, creme de barbear ou no secador de cabelo”, mas sim na “sessão de beleza e bem-estar em torno do banho” e como se pode melhorar essa experiência;
- iii. Compreende que os consumidores são seres racionais e emocionais;
- iv. Utiliza métodos e ferramentas de forma eclética, diversificados e multifacetados, i.e., não é dogmático quanto às metodologias, desde métodos analíticos, quantitativos, qualitativos, como intuitivos, verbais, visuais pela observação quer em laboratório quer no teatro da vida real. Devem estes métodos ser ideográficos (desenvolvidos para uma situação específica), em vez de nomotéticos (em que há um formato padronizado para todos os entrevistados).

A presença da preocupação experiencial é já latente em formas de comunicação, campanhas de publicidade e lojas de algumas marcas, em que se pretende reflectir ambientes e não propostas comerciais de *hard-selling* (Nike stores, Sephora, Apple ou as novas lojas da TMN).

## 2.4 Plano de Negócios

A liberalização das trocas, tanto a nível das mercadorias como dos mercados financeiros, associada aos avanços tecnológicos, reforça a necessidade das empresas inovarem continuamente, adaptarem e desenvolverem novos produtos e/ou serviços para aumentar os seus resultados (Livro Verde – Inovação, 2005).

Dada a forte concorrência e instabilidade do mercado em geral, as empresas para se manterem competitivas devem desenvolver novas ideias e conceitos para se manterem à frente da concorrência. É através da inovação que as empresas podem criar valor e diferenciar os seus produtos e/ou serviços da concorrência.

Um projecto de investimento ou Plano de Negócios é a face visível do intento, o resultado e o reflexo da ideia, da oportunidade identificada, dos recursos, dos retornos e dos riscos previsíveis, incute disciplina e força o promotor a olhar para os factos reais. O Plano de Negócios sinaliza o caminho que o empreendedor deve desenvolver para explorar a oportunidade de negócio detectada. É importante para planear a ideia do negócio e para prever eventuais dificuldades e formas adequadas para identificar e gerir todos os recursos e posteriormente gerir a empresa (Soares *et al.*, 2007).

Existem vários aspectos a ter em conta na elaboração de um bom Plano de Negócios, que fazem com que este tenha mais probabilidade de ser bem sucedido e possa trazer mais resultados.

**Figura 2 – Regras do Plano de Negócios**



Fonte: IAPMEI

O Plano de Negócios deve ser pensado, desde o início, como o documento que traduz a estratégia que queremos implementar e que será a base da empresa nos primeiros tempos de vida da sua existência. Assim, um bom Plano de Negócios deverá ser simples (de fácil entendimento e execução), objectivo (com objectivos concretos e mensuráveis; incluir acções específicas e actividades, cada uma delas com datas limite, pessoas responsáveis e orçamentos detalhados; incluir um modelo financeiro sólido e bem fundamentado) realista e completo, a fim de ser fácil de avaliar e/ou implementar. Contudo, deverá ser um “documento vivo”, que permita afinação, no sentido de que deve ser constantemente actualizado, ajustando-se às várias variáveis e novas estratégias definidas, para que seja útil na consecução dos objectivos dos empreendedores.

### 2.4.1 Importância e Objectivos

O Plano de Negócios, não garantindo à partida o sucesso de uma *start-up*, é, no entanto, um instrumento necessário para guiar o empreendedor na difícil tarefa de decidir o lançamento de um novo negócio. É como um mapa que, não assegurando a chegada ao destino que se pretende, pode ajudar a que tal aconteça com sucesso.

Por esse facto, a prudência aconselha que o investidor proceda à elaboração do Plano de Negócios para diminuir, o mais possível, o risco inerente a qualquer projecto que pretenda empreender. Segundo Flyvbjerg *et al.* (2005, p. 44) "*a good business plan can help to make a good business credible, understandable, and attractive to someone who is unfamiliar with the business. Writing a good business plan can't guarantee success, but it can go a long way toward reducing the odds of failure.*"

A preparação de um Plano de Negócios baseia-se num vasto conjunto de conhecimentos de várias disciplinas de "gestão de empresas" (finanças, gestão de recursos humanos, gestão da propriedade intelectual, gestão estratégica, gestão de operações e marketing, entre outros). Assim, este instrumento de gestão pode ser visualizado como uma colecção de sub-planos, um para cada uma das diferentes disciplinas (Siegel *et al.*, 1993).

Sendo o objectivo principal do Plano de Negócios ajudar o empreendedor a decidir com menor risco se deve ou não investir na ideia que pretende implementar, uma vez que, na maioria das vezes, o empreendedor não pode ou não deseja correr sozinho o risco inerente ao financiamento do seu negócio, será, igualmente, um instrumento indispensável para mostrar aos co-financiadores as vantagens de nele entrar.

O Estado reconhece o papel que os empreendedores exercem no progresso económico sustentado de um país. Para os apoiar, existe uma panóplia diversificada de instrumentos, através dos quais são disponibilizados fundos (sem necessidade de serem reembolsados ou com reembolsos diferidos no tempo com juros baixos) para financiar os seus projectos. Para tal, o empreendedor deverá demonstrar que a sua ideia tem "relevância" na óptica da política económica que o Governo definiu.

Para o empreendedor, o objectivo fundamental do Plano de Negócios é baixar o risco, que será tanto menor quanto maior for a quantidade e qualidade da informação utilizada. Mas como a recolha de informação consome tempo e recursos, tendo o empreendedor que decidir entre o custo da recolha de informação e o grau de risco que pretende assumir, esta será uma decisão que depende fundamentalmente da intuição do próprio empreendedor (Bruzelius *et al.*, 1998).

Assim, sendo um instrumento imprescindível para o decisor na elaboração de um Plano de Negócios será uma adequada análise de sensibilidade aos principais parâmetros onde se julga que a recolha de informação foi mais deficiente. Esta análise dá-lhe a conhecer as consequências para o projecto se as previsões que foram feitas para uma determinada variável (volume de vendas, preço, volume de investimentos, preço das matérias-primas, etc.) não se vierem a verificar.

Para além de instrumento de decisão sobre a implementação do negócio, o Plano de Negócios pode e deve ser, igualmente, um instrumento para preparar o arranque do negócio e para antever as dificuldades que poderão surgir nos primeiros anos de actividade, permitindo ao empreendedor preparar-se para elas.

A preparação de um Plano de Negócios obriga ainda a responder, por antecipação, a perguntas que se colocarão ao empreendedor quando se iniciar a actividade. Que acções tomar quanto ao tipo de promoção, que preço praticar, como acompanhar os clientes de forma a mantê-los fiéis, são o tipo de questões que o Plano de Negócios ajudará antecipadamente a responder. A capacidade de ultrapassagem rápida das dificuldades iniciais do negócio, que ocorrem normalmente nos primeiros anos após o seu arranque, é determinante para o êxito do empreendimento, razão pela qual a capacidade de antecipação das dificuldades pode assumir especial relevância (Kim e Mauborgne, 2005).

Segundo Barros (1999) os Planos de Negócios são fundamentais para a gestão de uma empresa, uma vez que, optimizam o seu crescimento e desenvolvimento, ou seja, quando o empreendedor decide criar a sua própria empresa é fundamental que, não só conheça o mercado ou segmento de mercado em que vai actuar, mas acima de tudo tenha perfeita consciência da sua capacidade financeira e consiga adaptá-la à dimensão e características do negócio que pretende empreender.

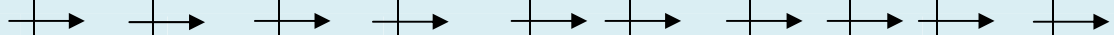
Em resumo, iniciar um negócio com base numa pesquisa séria de informação, com pressupostos realistas, será um factor fundamental para vencer no mundo altamente competitivo em que o empreendedor se vai integrar, e dará ao investidor mais confiança para pôr em marcha a sua ideia e realizar com sucesso o seu sonho.

## **2.4.2 Fases de Desenvolvimento**

A bibliografia seleccionada sobre esta matéria apresenta uma panóplia diversificada de propostas de organização da informação. Segundo Barros (2000), o processo de desenvolvimento de um Plano de Negócios é classificável em fases onde se desenvolvem as várias actividades conducentes à sua aplicação. Estas fases, que dão origem a uma

nova empresa, estão enumeradas no quadro seguinte. A evolução do Plano de Negócios subdivide-se na fase de concepção, onde se aplica às técnicas de avaliação de projectos, na fase de implementação, onde se aplica as técnicas de gestão de projectos, seguindo-se a fase operacional da actividade corrente da empresa, onde a empresa deixa de ser projecto para passar a ser um novo agente económico, fase em que se aplica as técnicas de gestão de empresas.

**Quadro 1 – Fases de Desenvolvimento do Plano de Negócios**

PLANO DE NEGÓCIOS										EMPRESA
FASE DE CONCEPÇÃO						FASE DE IMPLEMENTAÇÃO				FASE OPERACIONAL
IDENTIFICAÇÃO	PREPARAÇÃO		AVALIAÇÃO			INVESTIMENTO				
Identificação das Oportunidades de Investimento	Formulação das Variáveis do Projecto	Pré-avaliação (Pré-viabilidade)	Formulação do Projecto	Avaliação (Viabilidade)	Tomada de Decisão	Planificação	Execução	Controle	Conclusão do Projecto e Ligação a Projectos Sub-sequentes	Laboração e Avaliação Retrospectiva
										

Fonte: Adaptado de Barros (2000).

O processo do Plano de Negócios desdobra-se na fase de concepção e na fase de implementação. A fase de concepção é desagregável em várias sub-fases, a saber: identificação das oportunidades de investimento, preparação e avaliação do projecto.

A identificação das oportunidades de investimento é a primeira fase do processo e uma das mais importantes. Identificado o projecto entra-se na fase do estudo da preparação do projecto. Esta fase do projecto é composto por duas sub-fases, a formulação das variantes do projecto e a pré-avaliação ou pré-viabilidade onde se avalia as diferentes variantes optando-se por uma que constituirá o projecto. Nesta fase avalia-se o projecto à luz da estratégia da empresa, tendo em consideração as variantes, as perspectivas de mercado, os aspectos técnicos, entre outros. Identificada a variante, formula-se definitivamente o projecto, aprofundando o estudo elaborado na fase de preparação e avalia-se o projecto, tomando a decisão de implementá-lo ou não.

A fase de implementação desagrega-se na planificação, execução, controlo e conclusão do projecto, com possibilidade de ligação a projectos subsequentes. A última fase consiste na verificação dos *timings*, na análise dos desvios e na implementação das medidas correctivas.

### 2.4.3 Tipologia de Planos de Negócios

Segundo Barros (2002), existem várias tipologias de planos de negócio, de acordo com os critérios de classificação adoptados. Neste ponto, identificamos alguns critérios de classificação considerados representativos para a classificação dos projectos de investimento, a saber (tipos de projectos por):

#### ➤ Sector de Actividade

A classificação sectorial é a classificação mais comum dos projectos numa perspectiva macroeconómica. Neste critério, os projectos são classificados, de acordo com a agregação sectorial tradicional, em projectos agrícolas, projectos industriais, projectos comerciais e projectos de serviços.

#### ➤ Natureza do Investidor

De acordo com esta classificação os projectos são classificados em projectos públicos (ao nível da Administração Central, Regional ou Local), projectos privados (nacionais ou estrangeiros), projectos concretizados por organismos de direito público, designadamente por organizações não governamentais, e, projectos “mistos” i.e., projectos que incorporam capitais próprios e capitais públicos.

#### ➤ Relação com a Actividade Produtiva

Os projectos classificam-se em projectos directamente produtivos (dando origem a bens e serviços transaccionáveis no mercado), projectos indirectamente produtivos (desenvolvem actividades de suporte às actividades produtivas, garantindo a sua implementação) e projectos sociais (não relacionados com a actividade produtiva, cujo objectivo é o de garantir o funcionamento do sistema político e social, prosseguindo o objectivo de melhoria do bem-estar).

#### ➤ Objectivo do Investimento

Classificação muito utilizada no âmbito empresarial, que se subdivide em cinco tipos, de acordo com a natureza do investimento, a saber:

##### i. Investimento de Reposição ou Substituição

É um investimento em que se substitui equipamentos usados ou obsoletos por equipamentos novos com as mesmas características técnicas dos equipamentos substituídos (mantém-se as mesmas capacidades e custos de produção);

##### ii. Investimento de Modernização ou Racionalização

É um investimento que substitui os equipamentos usados ou obsoletos por

equipamentos novos com características técnicas diferentes de forma a permitirem, quer produzir mais aos custos antigos quer produzir o mesmo com custos mais baixos;

iii. Investimentos de Expansão

É um investimento que permite aumentar a capacidade de produção, permitindo à empresa fazer face ao aumento da procura de mercado;

iv. Investimento de Diversificação ou Inovação

É um investimento que permite produzir novos produtos, permitindo à empresa fazer face a alterações de mercado;

v. Investimento Estratégico ou de Elevado Potencial Tecnológico

É um investimento cujo objectivo é o de dar uma vantagem estratégica à empresa numa perspectiva dinâmica. Muitas vezes este investimento possui rentabilidade nula ou dificilmente mensurável, como os investimentos em marketing, na formação de pessoal, ou os investimentos em virtude das exigências legais, como os investimentos anti-poluição.

➡ Relações entre Investimentos

Esta classificação é importante em termos da metodologia de avaliação do projecto. Neste contexto, os projectos classificam-se em projectos independentes (não relacionados quer em termos técnicos, quer em termos financeiros ou comerciais, sendo por isso implementáveis simultaneamente) e projectos dependentes (mutuamente exclusivos ou complementares).

➡ Contexto Geográfico

Esta classificação é de diminuta importância na óptica privada, sendo contudo relevante na óptica nacional. De acordo com esta classificação os projectos são: projectos de investimento nacional (o capital próprio pertence a residentes no país) e projectos de investimento estrangeiro (o capital próprio pertence a residentes no estrangeiro), sendo que o investimento estrangeiro se subdivide em investimento directo ou indirecto.

➡ Cronologia de Fluxos de Tesouraria

Este critério tem bastante relevância devido às suas implicações nos fluxos de tesouraria, e, consequentemente, na rentabilidade e financiamento do projecto. Esta classificação os projectos subdividiu em dois tipos, a saber:



i. Projectos Convencionais

Possuem um ou mais períodos de despesa, seguido de um ou mais períodos de receitas. Esta classificação incorpora três padrões de fluxos distintos: projectos "Point-input, continuous-output" (é o caso clássico do projecto com despesa no período  $T_0$  seguido de receita nos períodos  $T_1, T_2, \dots T_n$ ), projectos "Point-input, point-output" (é um caso do projecto com despesa no período  $T_0$  e receita no período  $T_i$ , com  $T_i > T_0$  no tempo) e projectos "Continuous-input, point-output" (é um caso do projecto com despesas escalonadas ao longo do período de vida, e receita localizada apenas num período, em geral no último);

ii. Projectos não Convencionais

Possuem fluxos de despesa intercalados com fluxos de receita. Esta classificação incorpora um padrão de fluxos, designado por "Continuous-input, continuous-output" (é um padrão em que a despesa é escalonada, tal como a receita ao longo do período de vida).

➤ Novas Modalidades do Investimento Estrangeiro

Trata-se de formas de investimento que constituem combinações de investimento estrangeiro não enquadráveis na dicotomia clássica das actividades tradicionais do comércio externo (a exportação e o investimento directo estrangeiro). Através destas formas de investimento o investidor estrangeiro partilha o risco com agentes locais, e os agentes locais partilham conhecimentos tecnológicos e de gestão com o investidor. Algumas das modalidades mais usuais são: *Joint venture*, contratos de licenciamento ou contratos de transferência de tecnologia (know-how), contratos de gestão (*Process engineering* ou *Contracting engineering*), contratos de partilha de produção, contratos de serviço; e contratos de conclusão sobre o investimento estrangeiro.

➤ Contrato de Transacção de Inputs

O contrato de transacção de inputs tradicional é um contrato clássico de compra/venda de equipamento, pelo qual o vendedor do equipamento transfere a propriedade para o comprador em troca de um preço, responsabilizando-se pela garantia do seu fornecimento nas condições contratadas.

Nesta situação existem duas possibilidades alternativas de relacionamento cliente-fornecedor: contratos separados por produto (o investidor faz um ou mais contratos de fornecimento de equipamento, construção, etc., com diferentes fornecedores) ou contratos combinados (o investidor pretende diminuir o número de fornecedores directos, contratando com cada um deles um conjunto integrado de tarefas).

Em Portugal, os projectos de investimento ou Planos de Negócios mais comuns, de acordo com o IAPMEI<sup>4</sup>, são:

➤ Plano Inicial (“*Start-up*” ou “*Early Stage*”)

O Plano Inicial define as linhas gerais de uma nova ideia de negócio. Este plano contempla tópicos tais como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual está vocacionado, o mercado, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. Dado que se trata de um plano para suportar uma ideia ou negócio não existente, algumas componentes são especialmente importantes:

- i. A fundamentação da ideia/projecto, face ao mercado subjacente, ou seja, porque acreditamos que a ideia terá sucesso;
- ii. A fundamentação técnica da ideia, no caso de produtos, etc.;
- iii. A credibilidade e experiência da equipa ao nível técnico e de gestão.

➤ Plano de Crescimento ou Plano de Expansão (ou ainda plano de um novo produto - “*Later Stage*”)

Este plano foca-se numa área específica de negócio ou num negócio secundário. A fundamentação da experiência (background da equipa de gestão) da empresa e equipa é crucial, para demonstração da experiência concreta de gestão e dos fundamentos operacionais de suporte ao novo projecto.

➤ Plano de Reestruturação (ou “*Turnaround*”)

É também um plano de negócios com uma estrutura muito semelhante aos anteriores, ou seja, deverá incluir todos os fundamentos de um plano global. No entanto, o plano de viabilização de uma empresa deverá estar mais focado em outras componentes:

- i. Os constrangimentos concretos da empresa na sua fase actual;
- ii. Uma visão clara das razões que originam os problemas existentes;
- iii. Um plano de implementação bastante mais detalhado e concreto, dado que se destina a transformar activamente uma realidade existente e que se assume bem conhecida;
- iv. As competências e experiência da equipa de gestão envolvida no mercado em causa e em processos de viabilização anteriores;
- v. Uma ideia clara quanto à forma de reformular o plano de financiamento da empresa.

---

<sup>4</sup> <http://www.iapmei.pt>

Além destes três tipos base de Planos de Negócios existem variações ou sub-conjuntos dos mesmos, que assumem um papel importante em diferentes fases de vida da empresa ou em diferentes níveis da empresa, designadamente, Planos Estratégicos (plano interno, mais focado nas decisões de alto nível, estabelecendo as principais prioridades); Planos Internos (dirigidos à área a que reportam, por exemplo, plano de lançamento de um novo produto, plano de marketing, plano de qualidade, etc.); e Planos Operacionais (normalmente, mais detalhado no que diz respeito à implementação de objectivos, datas, “deadlines” e responsabilidades das equipas e dos gerentes).

Segundo (Marques, 2000), a classificação dos Planos de Negócios, atendendo ao maior ou menor grau de incerteza dos resultados e tendo em conta a sua natureza, afigura-se possível distinguir os seguintes tipos:

- i. Plano de Negócios de substituição ou de reposição (“replacement investment”);
- ii. Plano de Negócios líquido ou de expansão (“net investment”);
- iii. Plano de Negócios de inovação e de modernização (que incorpora progresso tecnológico, considerado em sentido lato, i.e., incluindo, nomeadamente, a organização, gestão e administração);
- iv. Plano de Negócios estratégico (que pode e deve ser articulado com a lógica de grupo ou com a de modelo de desenvolvimento).

O mesmo autor refere que, para se proceder a uma classificação dos projectos de investimento baseada nos efeitos e nas relações entre diversas propostas alternativas, teremos a considerar as seguintes categorias:

- i. Investimentos compatíveis, e, dentro desta categoria, os dependentes (que podem ser complementares ou substitutos/concorrentes) e os independentes;
- ii. Investimentos incompatíveis ou mutuamente exclusivos;
- iii. Investimentos autónomos, os quais ocorrem em função do aparecimento de novas oportunidades de investimento;
- iv. Investimentos induzidos, os quais visam o aproveitamento de factores externos.

Marques (2000) considera compatíveis todos os investimentos que não se apresentem mutuamente exclusivos, podendo nuns casos ser complementares (por exemplo, um investimento na indústria de montagem de automóveis e outro no sector dos pneus) e noutros ser substitutos ou concorrentes (por exemplo, numa unidade de fabricação de Coca-cola e uma outra de Sumolis ou de Pepsi-cola).

Quanto aos projectos autónomos, o referido autor enumera as diferentes oportunidades de investimento que podem estar na sua origem, a saber: descoberta de novas técnicas, lançamento de novos produtos, aparecimento de novos mercados, descoberta de novas fontes energéticas e o crescimento demográfico.

Existe, por assim dizer, uma semelhança entre o conjunto de oportunidades de investimento que estão, na origem dos investimentos autónomos e os factores de desenvolvimento de que nos fala Schumpeter (1968), factores esses explicativos dos saltos qualitativos estruturais que possibilitam a obtenção de limiares superiores.

#### 2.4.4 Avaliação de Planos de Negócios

A tomada de decisão relativamente aos projectos, constitui uma preocupação permanente dos gestores de empresas. As decisões de investimento e de financiamento são muito importantes, quer do ponto de vista do desenvolvimento económico de uma sociedade, quer numa óptica puramente empresarial. Efectivamente, a maioria das decisões de investimento são marcadamente irreversíveis e envolvem diversos riscos, pois as despesas antecedem a obtenção de receitas futuras, eventualmente incertas (Menezes, 1999).

Segundo Barros (2002), no sucesso do projecto, concorrem diversos itens de avaliação. A avaliação deve ser feita relativamente a diferentes aspectos (diferentes tipos de avaliação de projectos), a saber:

##### ➤ Avaliação Financeira

Estudo de apoio à tomada de decisão por parte do investidor e/ou financiadores do projecto, que pondera as despesas e as receitas financeiras do projecto de forma a aferir da rentabilidade em termos do mercado. Em geral a avaliação financeira incorpora a avaliação técnica, a avaliação comercial e a avaliação institucional;

##### ➤ Avaliação Técnica

A avaliação técnica preocupa-se com o *engineering* e o *design* das instalações e equipamentos do projecto, estimando os custos de investimento e os custos operacionais da construção e operação do Plano de Negócios;

##### ➤ Avaliação Comercial

A avaliação comercial envolve em geral um estudo de mercado, a fim de determinar as quantidades e preços da conta de exploração previsional do projecto, assim como o fundo de maneo necessário. Esta avaliação trata das condições de compra de bens e serviços necessários à implementação do projecto e das condições de compra e

venda da fase operacional.

➡ **Avaliação Institucional**

Trata das questões relacionadas com a gestão do projecto em particular com o sistema de gestão e o tipo de organização do pessoal a adoptar na fase de construção e na fase operacional;

➡ **Avaliação Económica**

É um tipo de avaliação que se justifica numa economia de mercado apenas quando se trata de um projecto público ou quando sendo um projecto privado é parcialmente financiado com fundos públicos. A avaliação neste método é feita não apenas em termos da rentabilidade financeira, mas principalmente em função da contribuição do projecto para o bem-estar da população ou da contribuição do projecto para os objectivos da política económica nacional;

➡ **Avaliação Social (ou Estudo do Impacte Social)**

Avalia a contribuição do projecto para os objectivos sociais como a distribuição do rendimento, a fixação de população no território, a melhoria das condições de vida, em particular de nutrição, saúde, educação e aspectos socioculturais da população;

➡ **Avaliação Ambiental (ou Estudo do Impacte Ambiental)**

Avalia as implicações em termos do meio ambiente físico, focando em particular os aspectos relacionados com a poluição do meio ambiente. Trata-se de uma avaliação independente dos tipos de avaliação acima referidos, estando no entanto em geral associada à avaliação financeira do projecto.



## CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

### 3.1 Introdução

O trabalho de projecto deve evidenciar a relevância das metodologias e técnicas utilizadas durante a fase de execução.

Um Plano de Negócios equivale a utilizar num futuro próximo, recursos raros ou pelo menos limitados, na esperança de obter em contrapartida, durante um certo período de tempo, um benefício financeiro ou uma vantagem social (OCDE<sup>5</sup>).

Este projecto propõe uma nova abordagem estratégica no sector das parafarmácias, i.e., promover o negócio de uma forma diferente e inovadora, através da criação de uma empresa que irá operar na área de negócio das parafarmácias em complemento com a área de saúde e bem-estar físico e psicológico.

A análise estratégica do sector, permite inferir que as parafarmácias não podem abordar o mercado numa perspectiva de concorrência directa às farmácias, em virtude das restrições legais. Como tal, pareceu-nos interessante juntar à actividade principal da parafarmácia, uma outra actividade, que parece estar em perfeita sintonia, a área de saúde e bem-estar, que servirá para complementar e fortalecer a sua presença no mercado, no intuito de explorar as sinergias daí resultantes.

Com o objectivo de fundamentar este conceito estratégico, importa proceder à análise do sector das parafarmácias e proceder à elaboração de um plano estratégico onde procuraremos conciliar o negócio de parafarmácia ao conceito de saúde e bem-estar físico e psicológico.

A expressão "Plano de Negócios" é geralmente entendida como um conjunto sistematizado de informações destinado a fundamentar uma decisão de investimento. Assim, o Plano de Negócios é o ponto de partida incontornável de qualquer iniciativa empresarial, não se tratando de uma descrição exaustiva do investimento, mas de uma análise com vista a apurar se este é ou não uma aposta válida *a priori* (Cebola, 2000).

Um Plano de Negócios é, acima de tudo, um objecto de análise, que permite desde logo tirar algumas conclusões e diagnosticar certas forças e/ou fraquezas, oportunidades e/ou ameaças da envolvente, e determinar se é viável avançar com a concretização do projecto (Sharma, 1999).

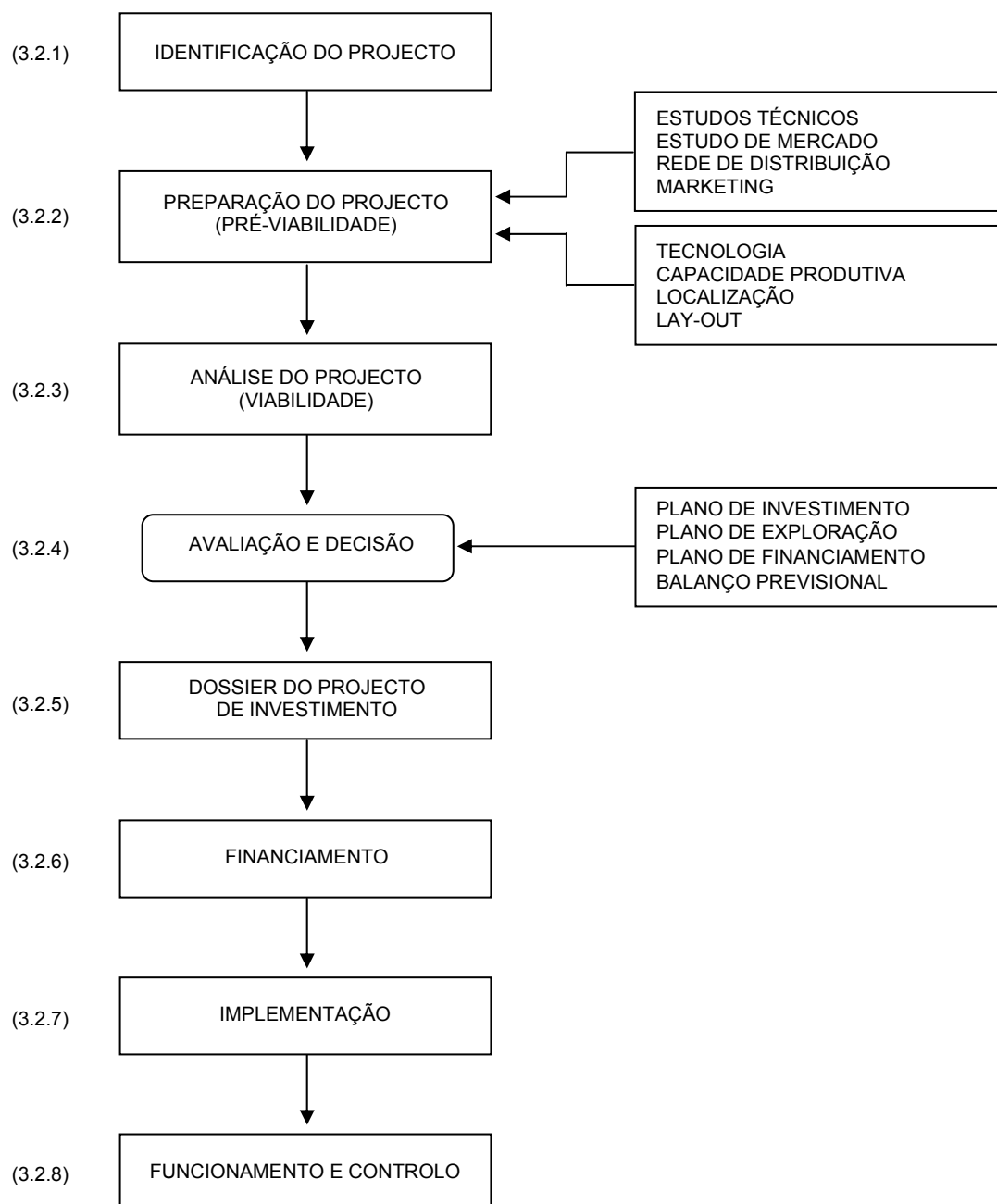
---

<sup>5</sup> Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico.

### 3.2 Estrutura do Plano de Negócios

A estrutura do Plano de Negócios, enquanto processo sequencial, é composta por várias fases distintas (ver fluxograma), onde se realizam as várias tarefas necessárias à sua implementação, e que são as linhas orientadoras.

**Figura 3 – Fluxograma das Fases do Plano de Negócios**



Fonte: Adaptado de Barros (2000).



### 3.2.1 Identificação

Antes da elaboração do Plano de Negócios em si impõe-se proceder a todo um trabalho de análise de conjuntura, visando a formalização de ideias concretas acerca de quais são os projectos prioritários ao desenvolvimento do país ou região em que se enquadra o projecto. Para tal é necessário conhecer a política global de desenvolvimento central e regional do país, fazer um diagnóstico da evolução recente por sectores de actividade e conhecer quais as necessidades a satisfazer (Cebola, 2000).

Segundo Barros (2000), existem vários procedimentos que permitem identificar uma ideia potencial para um projecto, a saber: (i) Identificação das necessidades existentes através das matrizes de input-output (identifica os sectores de actividade não desenvolvidos, onde se possam constituir prioridades sectoriais), estatísticas do comércio (identificando os bens e/ou serviços onde se pode adoptar estratégias) e ainda, estudar a forma como situações idênticas foram resolvidas noutros países; (ii) Identificação de necessidades futuras, partindo da evolução dos mercados mundiais é possível identificar necessidades futuras, necessariamente ligados ao processo técnico e ao bem-estar, que constituirão mercados em expansão futura.

Face ao exposto, conclui-se que a análise do mercado actual e futuro, a observação da realidade, os contactos pessoais e a consulta de documentação, constituem elementos fundamentais para a identificação de ideias para projectos, mas é em última análise uma questão de oportunidade, conhecimento do sector de actividade e intuição.

### 3.2.2 Preparação

Identificada a área de actividade mais vantajosa e o tipo de negócio específico em que se pretende investir, avança-se com a preparação do respectivo projecto. Esta fase diz respeito aos estudos a levar a cabo para que o Plano de Negócios a realizar satisfaça os requisitos (técnicos, económicos e financeiros) necessários, permitindo que os mesmos sejam analisados e se torne rentável a sua realização. Estes estudos incidem sobre os aspectos comerciais, técnicos, económicos, financeiros, jurídicos, políticos e o enquadramento institucional.

Este estudo das variantes integra um estudo de engenharia e um estudo arquitectónico do projecto. O objectivo final é seleccionar, de entre as tecnologias existentes, a tecnologia a adoptar em função das considerações técnicas e económicas, e definir o edifício onde será instalada a tecnologia, de acordo com as regras de *lay-out* (inputs a utilizar).

O estudo de mercado tem o propósito de calcular a quota de mercado da empresa, e, consequentemente, o volume de vendas previsional, o preço de venda dos produtos e/ou serviços, e a política de distribuição a adoptar pela empresa. O estudo de mercado, conjuntamente com o estudo técnico, determina, o custo das existências vendidas e matérias consumidas, entre outros custos, e as receitas do projecto.

O empreendedor, através do estudo de mercado, irá estruturar a sua política comercial, nas seguintes vertentes: (i) definição da estratégia de marketing, o que se traduz, na escolha de um ou vários cenários que corresponderão a binómios produto/mercado e/ou serviço/mercado, que garantam à partida, excelentes condições de competitividade à empresa; (ii) definição das bases de acção comercial da empresa, o que implica o desenvolvimento de estratégias, designadamente, a identificação precisa dos produtos e/ou serviços a comercializar, a fixação de preços e das condições de venda, a escolha dos circuitos de distribuição e a escolha da "imagem" da empresa e dos produtos e/ou serviços; (iii) preparação dos meios de negociação directa, do processo de prospecção e do estabelecimento de uma "força de vendas"; e (iv) determinação de um volume de negócios previsional, de acordo com o cenário escolhido (Suárez, 2005).

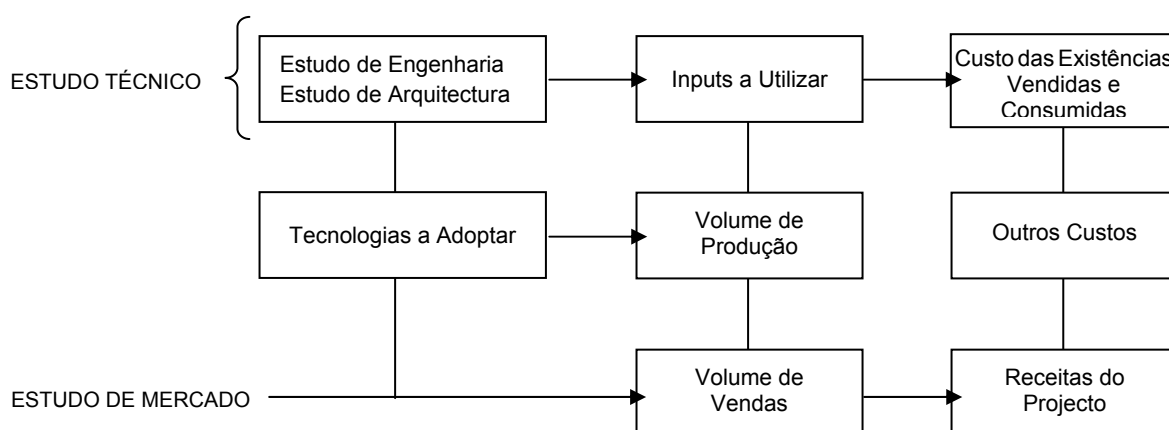
O estudo de mercado consiste basicamente em dois estudos parcelares, o estudo dos consumidores, e o estudo da concorrência, havendo, em qualquer deles, a necessidade de realizar uma análise quantitativa e uma análise qualitativa. A recolha da informação, que integra o estudo de mercado, deve ser objecto de análise e permitir ao empreendedor tomar decisões, com um mínimo de risco, sobre as características que os produtos ou serviços devem possuir para serem bem aceites pelos consumidores, e, a política de marketing que a empresa deve implementar, para atingir, eficazmente, os potenciais consumidores.

De acordo com Schmitt e Simonson (2000), conhecer o mercado para analisar um estudo de viabilidade, permite responder às seguintes perguntas:

1. Qual a dimensão do mercado e a sua taxa de crescimento?
2. Qual o volume de negócios que a empresa ambiciona realizar nos próximos anos, tendo em conta o mercado actual e potencial, a reacção dos concorrentes actuais e futuros, a estrutura de custos e de preços, a sua evolução no passado e as possíveis tendências no futuro?
3. Em que mercado geográfico ou sectorial a empresa pretende estabelecer-se e, subsidiariamente, com que política de distribuição e de acção comercial?

As despesas de investimento são determinadas na fase do estudo técnico, inquirindo os fornecedores de equipamentos e obtendo os custos de construção do empreendimento. Estima-se desta forma o activo fixo corpóreo e incorpóreo. As receitas de exploração são obtidas através do estudo de mercado. As despesas de exploração são obtidas *item a item*, separadamente, ou, em alternativa, recorrendo às centrais de balanços (do Banco de Portugal e da Dunn & Bradstreet), quando disponíveis para o sector.

**Figura 4 – Fluxo Causal do Estudo**



Fonte: Adaptado de Barros (2000).

É com base na análise dos resultados destes estudos que se constroem as diferentes variantes possíveis de um Plano de Negócios, assim como o registo previsional das receitas e despesas de cada uma delas. A análise sucinta das diferentes variantes, numa sub-fase da formulação do projecto, designado por estudo de pré-viabilidade do projecto, permite seleccionar a variante com maior rentabilidade esperada e cujas soluções técnicas são as mais adequadas.

### 3.2.3 Análise

Após reunir esta informação, avançamos para a formulação do projecto, onde se vai analisar a sua viabilidade. Esta etapa vai permitir a tomada da decisão final quanto à realização ou não do projecto que se tem em vista. Para tal, existem duas ópticas de análise: a análise financeira sob o ponto de vista da rentabilidade empresarial e a análise económica (análise social ou análise custo-benefício) sob o ponto de vista da rentabilidade para a colectividade (Marques, 2000). Com este tipo de análise pretende-se verificar não só a viabilidade técnica e financeira do projecto mas também qual o seu contributo para o desenvolvimento da economia nacional.

### 3.2.4 Avaliação e Decisão

A fase seguinte é a da avaliação e tomada de decisão, i.e., o momento de optar por aceitar ou rejeitar o projecto. Na eventualidade do projecto ser rejeitado, o mesmo poderá ser reconsiderado, promovendo-se novos estudos para a sua concretização.

O Plano de Negócios, enquanto plano previsional é constituído por um conjunto de documentos contabilísticos (elementos de informação) que enquadram a parte financeira, necessários à avaliação do projecto, onde são expostas as previsões das receitas e despesas que se espera vir a realizar. Estes documentos designam-se correntemente por formulários, sendo parte integrante do dossier do projecto.

Os formulários base da avaliação de projectos de investimento são: o Plano de Investimento (inscreve as várias despesas do investimento a efectuar), o Plano de Exploração (integra as contas das receitas e despesas de exploração previsionais), o Plano de Financiamento (representa as origens e aplicações de fundos necessários à concretização do projecto), e, o Balanço e Demonstrações Financeiras Previsionais (permitem ter uma ideia da evolução esperada do activo e do passivo da empresa em análise, bem como do correspondente capital próprio).

Estes formulários são necessários à avaliação financeira de projectos de investimento, na medida em que são necessários à definição do *cash-flow* previsional. O balanço previsional é elaborado com o objectivo de determinar a situação patrimonial previsional do projecto, e, o fundo de maneo da exploração, permitindo efectuar um diagnóstico da solvabilidade futura do projecto. Trata-se de um procedimento tradicional utilizado pelo sistema bancário na concessão de empréstimos (a análise da solvabilidade é distinta da análise de rentabilidade, embora esteja com ela relacionada).

A Análise da Viabilidade Económica e Financeira de um projecto consiste em ponderar todos os factores que envolvem a tomada de decisão, com maior probabilidade de sucesso no desenvolvimento de um Plano de Negócios. Os critérios de avaliação de projectos são indicadores de rentabilidade que servem de suporte à tomada de decisão de implementar ou não implementar um projecto.

Para acompanhar, analisar e preparar a tomada de decisões de gestão, torna-se indispensável dispor de elementos de informação (técnicos, económicos e financeiros) completos e detalhados, que permitam fazer o diagnóstico da actividade da empresa e da sua evolução ao longo do tempo. Esta análise inclui indicadores de rentabilidade, indicadores de funcionamento, indicadores económicos, indicadores de financiamento, análise DuPont, indicadores de liquidez e indicadores de risco do negócio.

A implementação ou a não implementação de projectos de investimento assenta na análise de vários critérios de avaliação e decisão, nomeadamente, o Valor Actual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), o Tempo de Recuperação do Capital (Payback), o Índice de Rentabilidade (IR) o Custo e Benefício Equivalente Anual (BEA e CEA), entre outros, que são medidas de rentabilidade associadas ao *cash-flow*.

Um projecto apresenta viabilidade económica quando o capital investido é adequadamente remunerado, tendo em consideração o risco associado, ou seja,  $VAL \geq 0$ ;  $TIR \geq COC$ . A viabilidade financeira verifica-se pela capacidade do projecto em gerar fluxos para fazer face aos compromissos, sem entrar em incumprimento.

Sem querer ter a pretensão de analisar o assunto em toda a sua extensão, já que os múltiplos factores qualitativos devem ser objecto de um estudo especializado, apresentam-se neste ponto os principais métodos de análise de viabilidade económica e financeira de projectos de investimento.

#### a. Valor Actual Líquido

O Valor Actual Líquido (VAL) traduz no momento presente os fundos (meios libertos líquidos) gerados pelo projecto, uma vez remunerado e reembolsado o capital investido. Em termos práticos, o VAL de um projecto corresponde ao somatório dos meios-libertos ou *cash-flows* actualizados, deduzidos do investimento realizado (Saias *et al.*, 2006). O critério do VAL define-se algebricamente por:

Equação 3.1

$$VAL = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} + \frac{VR}{(1+i)^n} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}$$

Onde:

$CF_t$  = *Cash-flow* das fases de investimento ou exploração (no período t);

$i$  = Taxa de actualização;

$t$  = Período (corresponde ao tempo);

$n$  = Número de anos de vida do projecto (horizonte de análise);

VR = Valor residual do investimento (no período); e

$I_t$  = *Cash-flow* do investimento (do período t).

A utilização deste critério pressupõe que é conhecida a taxa de actualização (i) apropriada, a qual deve corresponder ao custo médio ponderado do capital da empresa ou à taxa da melhor aplicação alternativa. Este critério pressupõe que a taxa de actualização permanece constante ao longo do período de análise e os fundos (meios-libertos) gerados pelo projecto, vão sendo investidos à mesma taxa (Soares, 2007).

A utilização do VAL conduz a uma das seguintes situações:

- i.  $VAL > 0 \Rightarrow$  O projecto tem interesse, pois proporciona a integral recuperação dos capitais a investir, a cobertura do risco associado ao projecto e ainda a criação de excedentes monetários, sendo o projecto tanto mais interessante quanto mais elevado for o seu valor;
- ii.  $VAL = 0 \Rightarrow$  O projecto continua a ter interesse, embora nesta situação, aconselha-se a realizar uma nova análise ao nível da taxa de actualização, sobretudo o prémio de risco, porque um erro de apenas 1% pode originar graves consequências futuras;
- iii.  $VAL < 0 \Rightarrow$  O projecto não tem interesse, porque não remunera adequadamente os capitais a investir.

O critério VAL é um critério que atende ao valor do dinheiro no tempo, valorizando os *cash-flows* actuais mais do que os *cash-flows* futuros, e admite como hipótese implícita que os *cash-flows* gerados pelo projecto são reinvestidos à taxa de actualização do projecto. Na selecção entre vários projectos, e em particular, entre projectos mutuamente exclusivos, a escolha deverá incidir no critério VAL (Brealey e Myers, 1988).

Este critério, embora seja favorecido por todos os manuais de avaliação de projectos, pela sua coerência, simplicidade de cálculo (uma vez conhecida a taxa de actualização apropriada) e consistência no contexto da selecção de projectos, possui alguns inconvenientes, tais como a sensibilidade face à taxa actualização, e o facto de não ter em consideração a solvabilidade do projecto (Barros, 2000).

#### **b. Taxa Interna de Rentabilidade**

A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) ou “Internal Rate of Return”, representa a taxa máxima de rentabilidade do projecto, ou seja, é a taxa de actualização que no final do período de vida do projecto iguala o VAL a zero, i.e. a TIR iguala o *cash-flow* de exploração ao *cash-flow* de investimento, anulando o VAL.

Podemos inferir, que é a taxa mais elevada a que o investidor pode contrair um empréstimo para financiar um investimento, sem perder dinheiro, ou a taxa máxima que o investidor deve pagar para não perder dinheiro. O critério TIR define-se algebricamente por:

Equação 3.2

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -\frac{VR}{(1+i)^n} + \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}$$

Onde:

$CF_t$  = *Cash-flow* de exploração (no período  $t$ );

$i$  = Taxa de actualização;

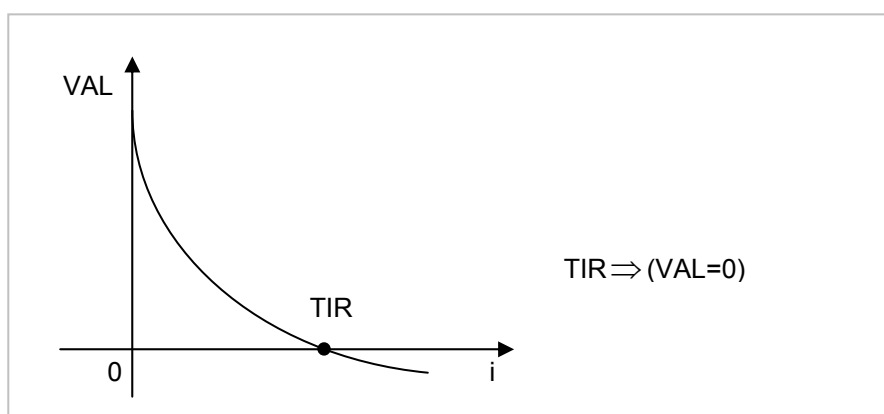
$t$  = Período (corresponde ao tempo);

$n$  = Número de anos de vida do projecto (horizonte de análise);

$VR$  = Valor residual do investimento (no período); e

$I_t$  = *Cash-flow* do investimento (do período  $t$ ).

A TIR pode ser representada através do seguinte gráfico:



Fonte: (Brealey e Myers, 1988).

O critério de decisão TIR consiste na implementação do projecto sempre que este indicador seja superior à taxa de juro de referência (taxa de rendibilidade mínima exigida pelo investidor), sendo que um projecto é tanto mais interessante quanto mais elevada for a TIR. Este critério, enquanto indicador de decisão exige sempre uma taxa de juro de referência, sendo a rendibilidade do projecto medida quer pela diferença ( $TIR - \text{Taxa de referência}$ ) quer pela taxa média  $[(TIR - \text{Taxa de Referência}) / \text{Taxa de Referência}]$ .

A taxa de referência é em geral, o Custo de Oportunidade do Capital investido (COC), i.e., o rendimento perdido na alternativa mais rentável ao investimento aplicado no projecto. As

taxas de juro dos títulos de tesouro e as taxas de juro de operações passivas são em geral as taxas de referência utilizadas, por constituírem taxas de juro sem risco existentes na economia, podendo os capitais serem investidos a essa taxa e constituindo por isso uma taxa de referência natural (Barros, 2000).

Existem duas interpretações para a TIR, sendo neste caso a segunda a que mais adequadamente a caracteriza. Na primeira interpretação, a TIR é considerada a taxa de rentabilidade que remunera o capital investido, e que simultaneamente permite reembolsá-lo. O capital libertado não auferirá juros. Na segunda interpretação, a TIR é considerada a taxa de rentabilidade do capital inicialmente investido durante o período da vida do projecto, desde que se admita que o capital recuperado é reinvestido à mesma taxa.

Este método tem como vantagens não exigir o conhecimento prévio do custo de capital da empresa, e a capacidade de fornecer um valor relativo da taxa, que permite fazer um termo de comparação com o custo de capital da empresa, abaixo do qual se deverão rejeitar os projectos.

Este critério só pode ser aplicado a investimentos convencionais (aqueles em que se considera um primeiro fluxo negativo e todos os outros positivos, e nos quais o somatório total dos fluxos seja positivo), nos outros casos pode haver mais do que um valor para a TIR ou mesmo não haver nenhum. Trata-se de uma impossibilidade no cálculo matemático.

Este indicador exprime-se em termos relativos, em forma de taxa, o que torna intuitiva a sua imediata comparação com as diversas taxas de juro disponíveis no mercado e, em particular, com a taxa de actualização indicada. Assim na avaliação de um projecto isolado, o critério de aceitação será:  $TIR > \text{Taxa de Actualização}$ , o que equivale a  $VAL \text{ à mesma Taxa de Actualização} > 0$ .

Em geral, a TIR permite apreciar os projectos de forma imediata, seleccionando os que se situam acima de um valor estabelecido para taxa de actualização e eliminando os que se situam abaixo desse nível.

### **c. Índice de Rentabilidade**

O Índice de Rentabilidade (IR) traduz a capacidade de geração de fundos, com valor de disponibilidade imediata de cada unidade monetária investida no projecto, i.e., dá-nos a rentabilidade efectiva por unidade de capital investido.

O seu cálculo faz-se através da razão entre o valor actual dos *cash-flows* de exploração e o valor do investimento. Utiliza-se uma taxa de remuneração média ponderada aos capitais (tendo em conta a estrutura de capitais da empresa), a qual constituirá a taxa de actualização do *cash-flow* (Saias *et al.*, 2006).



Este índice pode ser igual, superior ou inferior à unidade:

- i. Igual à unidade significa que o VAL = 0 (projecto neutro);
- ii. Superior à unidade significa que o VAL > 0 (projecto rentável);
- iii. Inferior à unidade significa que o VAL < 0 (projecto não rentável).

Este método estabelece que um projecto só deve ser aceite se o valor do indicador (IR) for superior ou igual a 1, sendo que um Plano de Negócios é tanto mais interessante quanto maior for o índice de rentabilidade.

O critério IR define-se algebricamente por:

Equação 3.3

$$IR = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} + \frac{VR}{(1+i)^n}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}}$$

Outra abordagem deste índice é feita, partindo do VAL:

Equação 3.4

$$IR = \frac{VAL + \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}} = 1 + \frac{VAL}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}}$$

Onde:

$CF_t$  = *Cash-flow* de exploração (no período t);

$i$  = Taxa de actualização;

$t$  = Período (corresponde ao tempo);

$n$  = Número de anos de vida do projecto (horizonte de análise);

VR = Valor residual do investimento (no período); e

$I_t$  = *Cash-flow* do investimento (do período t).

Este método tem como vantagem, o facto de ter em consideração a dimensão relativa do investimento, apresentando uma medida de rentabilidade por unidade monetária investida.

Como inconveniente exige uma perfeita e total distinção entre as despesas de exploração e os investimentos. No restante, este método, porque deriva directamente do VAL, apresenta as mesmas vantagens e/ou desvantagens desse indicador.

#### **d. Período de Recuperação do Investimento**

O Período de Recuperação do Investimento (PRI) ou Payback Period, determina o período tempo que o projecto leva a recuperar o capital investido, ou seja, calcula o tempo necessário para que as receitas geradas e acumuladas recuperem as despesas em investimento realizadas e acumuladas durante o período de vida do projecto (Brealey e Myers, 1988).

O Período de Recuperação é um critério de avaliação de projectos que atende apenas a período de tempo que o projecto leva a recuperar o capital investido. Qualquer Plano de Negócios possui de início um período de despesas (em investimento) a que se segue um período de receitas líquidas (líquidas dos custos de exercício). Ao período de tempo necessário para as receitas recuperarem a despesa em investimento dá-se o nome de período de recuperação de capital (Barros, 2000).

Como se pode verificar, este é um critério muito simples, adequado à avaliação de projectos em contexto de risco, ou com ciclo de vida curto, como por exemplo no caso de contratos de concessão. Não é adequado à avaliação de projectos de longa duração.

Para que um projecto seja aceitável, o período de recuperação deve ser inferior a um período máximo fixado pelo investidor (tempo de vida útil do investimento). Um Plano de Negócios é tanto mais interessante quanto menor for o período de recuperação. Trata-se basicamente de um critério de avaliação de risco, sendo, por princípio, mais atraentes aqueles projectos que permitam uma recuperação em menor tempo.

Este critério tem a vantagem de ser fácil de calcular, além de, à partida poder eliminar projectos que não satisfazem os objectivos definidos de acordo com os montantes disponíveis para investir. É de fácil compreensão, simplicidade de aplicação e, em tempo de grande instabilidade, fornece uma ideia do grau de liquidez e de risco do projecto que permite aumentar a segurança dos investimentos.

Apresenta o inconveniente de não ter em conta os *cash-flows* gerados depois de recuperados os capitais investidos, o que o torna desaconselhável na avaliação de projectos de longa duração. Além disso, não tem em conta o escalonamento dos *cash-flows* no tempo, sendo um critério que privilegia as disponibilidades em detrimento da rentabilidade económica do projecto.

### e. Custo Equivalente Anual

O Custo Equivalente Anual (CEA) traduz a anuidade constante que, para uma dada taxa de actualização, equivale ao custo do investimento mais o seu custo anual de exploração (Saias *et al.*, 2006). A expressão que traduz o Custo Equivalente Anual é:

Equação 3.5

$$CEA = \left[ \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+i)^t} + \sum_{t=0}^n \frac{C_t - (C_t + A_{mt})T}{(1+i)^t} \right] \times (a_n \neg i)^{-1}$$

Em que:

$(a_n \neg i)^{-1} = \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}}$  é o factor que converte um dado montante de fundos de

disponibilidade imediata numa anuidade equivalente, a taxa  $i$ , durante  $n$  anos;

$I_t$  = *Cash-flow* do investimento no ano  $t$ ;

$C_t$  = Despesas de exploração no ano  $t$ , antes de encargos financeiros;

$A_{mt}$  = Amortização no ano  $t$ ; e

$T$  = Taxa de Imposto.

Este método tem como vantagem permitir comparar projectos que não produzem receitas ou produzindo-as, são insignificantes, facilidade de cálculo e interpretação dos resultados. Permite de uma forma alternativa e simplificada comparar projectos com dificuldade de previsão das receitas, que embora não se sabendo quantificar, sabe-se que serão idênticas para qualquer dos projectos em comparação, por exemplo, formas alternativas de produzir o mesmo bem ou serviço.

Como desvantagem, apresenta um tratamento insuficiente e por vezes enganador ao problema escala.

### f. Benefício Equivalente Anual

O Benefício Equivalente Anual (BEA), traduz a anuidade constante, que para uma dada taxa de actualização, equivale ao benefício que se espera obter de um determinado projecto.

Baseando-se nos mesmos pressupostos do critério CEA, utiliza para os cálculos não os custos mas sim os *cash-flows* totais. Para a mesma taxa de actualização, o BEA é igual à anuidade equivalente ao VAL do projecto. A expressão que o traduz é a seguinte:

Equação 3.6

$$BEA = VAL(a_n \neg_i)^{-1}$$

Este método tem como vantagem a sua facilidade de cálculo, principalmente após conhecer o VAL, o que torna extremamente simples a utilização deste critério em complementaridade ao do VAL. Permite fazer comparações de projectos com o mesmo VAL mas com períodos de vida útil diferente. Neste caso o BEA traduz a rapidez de geração do VAL.

Em contrapartida, tem a desvantagem de apresentar valores absolutos, o que não permite fazer comparações racionais entre projectos com investimentos iniciais substancialmente diferentes.

### 3.2.5 Dossier

O dossier do Plano de Negócios deverá incluir o conjunto de documentação anteriormente referida, bem como outros elementos, que são parte integrante da presente metodologia de projecto, a saber:

#### **a. Apresentação do Projecto**

Neste ponto procede-se à identificação e caracterização o projecto, apresentação da oportunidade de negócio detectada, produtos e serviços propostos, modo de prestação e características inovadoras e distintivas da concorrência. A fundamentação da ideia, face ao mercado subjacente, ou seja, porque acreditamos que a ideia terá sucesso.

#### **b. Análise da Envolvente Interna**

Na análise da envolvente interna, procederemos à identificação e apresentação dos promotores do projecto, onde iremos incluir os elementos curriculares, a credibilidade e experiência da equipa, ao nível técnico e de gestão e o seu enquadramento no projecto. Iremos focar a actividade da empresa, missão e objectivos. Procederemos à identificação dos Recursos Humanos necessários, definição da política de recrutamento e contratação, remunerações praticadas e estrutura organizacional.

### **c. Análise Estratégica**

A Análise Estratégica examina a interacção da indústria com o meio envolvente, bem como a adequação da empresa aos requisitos competitivos do seu negócio. Segundo Freire (2002), a sobrevivência da empresa depende da sua capacidade de interacção com o meio envolvente. Antes de qualquer definição estratégica, importa analisar a envolvente da empresa, pois é aqui que iremos encontrar os agentes que com ela interagem.

Uma vez analisadas as tendências do meio envolvente, a atractividade e a estrutura do sector, é necessário identificar as actividades ou variáveis de gestão que têm de ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio, os factores críticos de sucesso (Freire 2002).

### **d. Modelo das 5 Forças de Porter**

A caracterização de uma indústria ou de um sector da economia, do ponto de vista estratégico, efectua-se pela caracterização dos factores de competitividade determinantes da estrutura dessa indústria, neste caso das parafarmácias, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre eles. Michael Porter (1991) aponta 5 factores determinantes para a competitividade, a que dá o nome de “5 forças competitivas” a saber: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos.

### **e. Análise SWOT**

No âmbito da estratégia global da empresa, a análise estratégica cobre a parte referente ao diagnóstico e à avaliação estratégica. A sua avaliação deve atender à plausibilidade e consistência dos componentes e ponderar a interacção entre a envolvente externa (macro-ambiente e ambiente competitivo) e interna (vantagens competitivas e sua sustentabilidade).

A análise SWOT é uma componente fundamental à implementação da estratégia global da empresa, relacionando os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente, sendo que para um bom estratega, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes (Freire, 2002).

Esta análise conjuga de forma sintetizada as análises efectuadas nas envolventes com a análise interna da empresa, permitindo visualizar como é que se alinham as vantagens e desvantagens internas (forças e fraquezas) com os factores externos positivos ou negativos (oportunidades e ameaças), no sentido de gerar valor para a empresa.

## **f. Opções Estratégicas**

Depois de definidas as metas e objectivos que nos propomos atingir é relevante definir a orientação estratégica da empresa, dando continuidade à missão. Neste momento da elaboração do projecto, é imperioso definirmos de que forma pretendemos atingir os objectivos estabelecidos. A análise da Matriz Produtos-Mercados, permite verificar qual o nosso segmento-alvo preferencial de modo podemos definir a nossa posição como uma especialização selectiva.

## **g. Marketing Mix**

Neste ponto iremos definir o Marketing Mix para as actividades da empresa ou seja os 4p's do Marketing: *Product*, *Price*, *Placement* e *Promotion*. Este projecto, inclui a prestação de serviços na área da saúde e bem-estar, pelos que, na definição dos objectivos de marketing é necessário ter em conta a prestação de serviços que não inclui um bem físico. Assim iremos incluir mais três variáveis na análise dos serviços a prestar ao cliente: *People*, *Process* e *Physical Evidence*.

### **3.2.6 Financiamento**

O financiamento zela pelas operações necessárias para assegurar os recursos financeiros do projecto, que, como todos os actos económicos, são constituídos por bens e serviços que possuem uma contrapartida financeira.

Neste ponto analisa-se a forma de como devem ser estabelecidas as contrapartidas financeiras dos bens e serviços necessários ao projecto, em função da exigibilidade do respectivo pagamento, i.e., financiamentos de curto prazo (financiamentos do fundo de maneo de exploração) e financiamentos de médio e longo prazo (financiamentos extra-exploração, ou seja, financiamento das operações de investimento).

As fontes de financiamento, quanto à sua origem, desagregam-se em capitais próprios e capitais alheios. Os capitais próprios (capital social, as prestações suplementares de capital e o autofinanciamento, entre outros) não implicam uma contrapartida fixa de remuneração, ou seja, podem ou não ser remunerados, de acordo com a rentabilidade gerada pela empresa. Os capitais alheios, cuja proveniência pode resultar do crédito de fornecedores, empréstimos bancários ou locação financeira mobiliária e imobiliária, entre outros, por seu lado, são aqueles que têm à partida uma remuneração mínima fixada e que normalmente, possuem um esquema de reembolso previamente definido.

O financiamento por capitais alheios é um importante elemento da estrutura financeira dos projectos de investimento, pois nem sempre os capitais próprios reunidos são suficientes, como também não podemos esquecer que o recurso a capitais alheios permite a "alavancagem" dos capitais próprios, i.e., aumenta o seu risco mas também o seu retorno potencial (Cassar, 2004).

Em função da exigibilidade do respectivo pagamento, o financiamento subdivide-se em financiamento de curto prazo e financiamento de médio/longo prazo, a saber:

#### **a. Financiamento de Curto Prazo**

As fontes de financiamento de curto prazo mais comuns, são:

##### ➤ Crédito Bancário de Curto Prazo

O crédito bancário é uma operação através da qual uma instituição bancária coloca à disposição do seu cliente um determinado montante por ele solicitado comprometendo-se, este último, a liquidá-lo em datas previamente fixadas e acrescido dos respectivos juros. Esta forma de financiamento poderá assumir duas formas distintas: crédito bancário directo e crédito bancário indirecto. Na primeira forma, a tradicional, o banco coloca os fundos à disposição das empresas, é o caso da abertura de crédito, desconto de letras e livranças, empréstimos bancários, contas correntes caucionadas, entre outros, na segunda forma os fundos são garantidos, sendo executados apenas quando a empresa não verifique determinada condição, é o caso das garantias bancárias.

##### ➤ Empréstimos em Conta Corrente

São operações de crédito pelas quais a entidade financiadora coloca ao dispor do seu cliente um determinado *plafond* de crédito contratado, que este pode utilizar até ao seu limite, podendo repor, quando entender, partes de capital de forma a reduzir o montante do seu débito. A taxa de juro deste tipo de operações é preestabelecida, dependendo da avaliação do risco que a entidade financiadora fizer ao seu cliente, sendo os juros liquidados de acordo com o volume de crédito utilizado. Esta forma de financiamento possui a vantagem de permitir a utilização do crédito em função das necessidades da tesouraria.

##### ➤ Descoberto Bancário

Os descobertos bancários constituem *plafonds* de crédito que as entidades bancárias autorizam que as empresas movimentem, quase sempre por períodos muito curtos de tempo, para suprir dificuldades momentâneas de tesouraria. São normalmente

concedidos a empresas que oferecem garantias de um determinado nível de saldos médio e com carácter transitório. Esta forma de crédito está directamente associada à conta de depósitos à ordem, sobre a qual são feitos os movimentos de crédito. A conta fica autorizada a ter saldos negativos até ao montante fixado (*plafond* de crédito).

#### ➤ Crédito por Assinatura

Nestes casos o banco assume o cumprimento de uma obrigação, condicionado ao não cumprimento de outra assumida pela empresa. Se a empresa assumir a sua responsabilidade a instituição bancária fica isenta da qualquer obrigação. Esta operação é remunerada através da cobrança de uma comissão de garantia (por exemplo garantias bancárias, aval bancário e fiança).

#### ➤ Crédito Documentário

Este instrumento é utilizado em operações de importação e exportação. As empresas, compradoras e vendedoras recorrem a instituições financeiras a título de intermediários que garantem a colocação das importâncias devidas à disposição dos beneficiários das mesmas. A principal vantagem é o facto de a empresa vendedora garantir por esta via o recebimento atempado do montante da venda.

#### ➤ Factoring

O factoring permite assegurar o financiamento corrente da empresa através da tomada dos seus créditos sobre terceiros, evitando assim o recurso ao crédito de tesouraria. A entidade de factoring ou intermediário financeiro (factor) adquire os créditos de curto prazo que os fornecedores (aderentes) concedem aos seus clientes (devedores) e que advém da venda de produtos ou da prestação de serviços.

Na data de vencimento das facturas, os devedores liquidarão, à empresa de factoring, os valores em dívida. A empresa aderente poderá utilizar, antecipadamente, parte dos créditos cedidos à empresa de factoring, normalmente até a um máximo de 80% do valor global dos créditos cedidos, podendo assim encurtar o seu prazo de cobrança e, no limite, converter facturas em vendas a dinheiro.

### **b. Financiamento de Médio/Longo Prazo**

As empresas devem recorrer a financiamentos de médio/longo prazo na aquisição de edifícios, instalações, equipamentos e bens duradouros, quando o recurso a capitais próprios não é possível ou não é suficiente. As fontes de financiamento de médio/longo prazo mais comuns, são:



## ➤ Recurso a Capitais Próprios

Constitui a forma menos cara da empresa se financiar e, simultaneamente, uma forma de garantir a manutenção da sua actividade e deste modo assegurar o seu crescimento. Esta forma de financiamento inclui o autofinanciamento (meios financeiros obtidos e retidos na empresa), alienação de activos não afectos à exploração, ou não considerados indispensáveis ao normal funcionamento da sua actividade e o reforço da estrutura de capitais próprios, tais como, aumentos de capital e prestações suplementares de capital.

## ➤ Empréstimos Bancários de Médio e Longo Prazo

O Empréstimo de Médio e Longo Prazo é normalmente destinado a projectos de criação, expansão, modernização e desenvolvimento da actividade das empresas.

Este tipo de empréstimo destina-se a facultar recursos para financiamento de investimentos, a taxa de juro, em regra, é indexada à Euribor, o montante do empréstimo é calculado em função das necessidades da empresa, e, o prazo é negociado tendo em conta o tipo de investimento. Esta forma de financiamento tem a vantagem de se poder adequar à libertação dos fundos e o plano de amortização às características do projecto.

## ➤ "Leasing" ou Locação Financeira

É um instrumento de financiamento integral. Utiliza-se, geralmente, para financiar a aquisição de mobiliário, equipamentos, viaturas (leasing mobiliário), e também de instalações para a utilização na actividade empresarial (leasing imobiliário).

A empresa de leasing (locadora) substitui-se à empresa que contrata a operação (locatária) na aquisição do bem, passando este a constituir sua propriedade. A locadora coloca-o à disposição da empresa locatária a troco de um pagamento periódico (renda) o qual inclui no valor da amortização, o valor de aquisição acrescido de juro, comissões e impostos.

## ➤ Capital de Risco

As Sociedades de Capital de Risco (SCR) têm um modelo que assenta na partilha do risco do negócio com as empresas em início de actividade ou aquelas que necessitam, em determinada altura da sua vida, de injectar mais capital de modo a sustentar o seu crescimento ou a entrar em novos negócios. Tal partilha assenta na participação das SCR no capital das empresas que solicitam o seu apoio através de um Contrato ou Acordo Parassocial que determina as formas de relacionamento entre a SCR e a empresa participada e estipula igualmente o período, previsto na lei,

durante o qual aquela permanecerá no capital, bem como a mais-valia que deseja obter aquando da sua saída no final do período estabelecido no contrato.

### **3.2.7 Implementação**

Neste ponto serão então desencadeadas as acções necessárias para pôr em funcionamento o projecto, por exemplo, desenvolvimento das infra-estruturas, aquisição, instalação/ montagem de equipamentos, selecção, recrutamento e formação de pessoal, lançamento do sistema de gestão, contratos de funcionamento, entre outros.

O Plano de Negócios deve ser dinâmico, de modo a que mesmo na etapa de implementação, as premissas, objectivos e estratégias sejam avaliadas, medidas e ajustadas, se necessário. É fundamental que a execução do plano seja monitorada constantemente, principalmente nos dias hoje, em que as mudanças ocorrem a um ritmo veloz e exigem que os empreendedores estejam aptos a aproveitá-las como oportunidades e adaptar-se a elas para fazer bons negócios.

A equipe de implementação deve estar alinhada, envolvida e comprometida com a missão e objectivos estabelecidos na fase de planeamento, por isso, o processo de comunicação e convencimento é fundamental para conquistar a disciplina e empenho necessários para o sucesso. Para Dornelas (2005) qualquer iniciativa empresarial, só alcançará sucesso com o comprometimento e envolvimento activos de toda a organização.

### **3.2.8 Funcionamento e Controlo**

Percorridos todos os passos anteriores, a última fase do processo consiste na verificação do bom cumprimento do calendário de realização dos investimentos, na análise dos desvios de funcionamento e na implementação das respectivas acções correctivas, se necessário.

## CAPÍTULO 4. PLANO DE NEGÓCIOS

### 4.1 Introdução

Neste capítulo vamos identificar e apresentar os promotores do projecto, onde iremos incluir os seus elementos curriculares, a credibilidade e experiência da equipa, ao nível técnico e de gestão e o seu enquadramento no projecto. Procedemos à identificação e caracterização do empreendimento, apresentação do negócio (oportunidade de negócio detectada), produtos e serviços propostos e modo de produção/prestação, características inovadoras e distintivas da concorrência. Incluímos neste ponto a fundamentação da ideia/projecto, face ao mercado subjacente, ou seja, porque acreditamos que a ideia terá sucesso e definimos os objectivos do projecto (metas qualitativas e quantitativas, a curto e a médio/longo prazo).

### 4.2 Promotores do Projecto

A equipa é fundamental para o sucesso do projecto. Os promotores do projecto devem ter conhecimentos a nível de gestão e a nível técnico, com competências no domínio do saber-fazer (*know-how*), mas também do saber-ser e saber-estar. Neste sentido, identificamos os promotores do projecto e enumeramos o respectivo *Curriculum Vitae* sintético, incluindo, a formação académica e experiência profissional, a saber:

#### ➤ Ricardo Alberto Guedes Ferreira

- Pós-Graduação em Gestão, Empreendedorismo e Inovação (2007/08);
- Licenciatura em Gestão de Empresas, variante em Finanças Empresariais (2000/05);
- Curso Técnico-Profissional de Contabilidade e Gestão (1993/96);
- Técnico Superior de Formação (1999/...).

#### ➤ Marisa Isabel Alves Amaro

- Mestrado em Medicina Estética e Nutrição Clínica (2007/09);
- Licenciatura em Nutrição e Dietética (1999/2004);
- Curso de Cuidados e Estética do Rosto e Corpo (1998/99);
- Nutricionista/Dietista e Massagista de Estética (2004/...).

#### ➤ João Miquel Henriques Pereira

- Mestrado em Ciências Farmacêuticas (2006/08);
- Licenciatura em Farmácia (1997/2002);
- Curso Superior de Enfermagem “Bacharel” (1994/1997);
- Técnico de Farmácia (1997/...).

### 4.3 Caracterização da Empresa

Num mundo em constante mutação, um bom empreendedor, deve estar apto a construir o seu próprio destino, inovando, indo ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores, adaptando a sua política de oferta a novos hábitos e novos gostos.

A Pharma Spa ambiciona redefinir o conceito de negócio das parafarmácias. Para alcançar este desígnio, a Pharma Spa pretende diversificar e complementar a actividade da parafarmácia, com a prestação de serviços da área da saúde e bem-estar físico e psicológico.

O empreendimento Pharma Spa incluirá um Espaço Parafarmácia, um Espaço Clínica e um Espaço SPA, que em complementaridade, vão oferecer os seguintes produtos/serviços:

#### ➡ Espaço Parafarmácia

- i. Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica (MNSRM);
- ii. Produtos Homeopáticos;
- iii. Suplementos Alimentares (Produtos Dietéticos, Produtos de Emagrecimento, Produtos de Fitoterapia e Vitaminas);
- iv. Produtos de Dermo-Cosmética;
- v. Produtos Ortopédicos; e
- vi. Leites e Produtos de Puericultura;

#### ➡ Espaço Clínica

- i. Medicina Alternativa (Fitoterapia, Homeopatia, Osteopatia e Podologia);
- ii. Consultas de Nutrição e Dietética;
- iii. Aulas Pré-Parto e Recuperação Pós-Parto.

#### ➡ Espaço Spa

- i. Fisioterapia;
- ii. Massagens (Despertar Express, Massagem Modelante, Massagem Relax, Massagem Shiatsu, Stress Out, Massagem Geotermal e Viagem aos Cinco Sentidos);
- iii. Tratamentos Corporais e Faciais (Chocolate Spa, Tratamento para Adiposidade Localizada/Celulite, Tratamento Facial Hidratante, Tratamento Couperose); e
- iv. Estética (Depilação, Fotodepilação, Maquilhagem);

O Espaço Parafarmácia pretende ser um local acolhedor, oferecendo uma grande diversidade de produtos de qualidade, rapidez no atendimento e prestação de um serviço profissional e individualizado.

O Espaço Clínica irá oferecer um acompanhamento personalizado, permitindo um maior rigor, e uma maior qualidade no tratamento e aconselhamento médico na área da medicina alternativa (Fitoterapia, Homeopatia, Osteopatia e Podologia) e Nutrição e Dietética. Este Espaço irá desenvolver também aulas Pré-Parto e Recuperação Pós-Parto.

O Espaço Spa será um espaço único, que alia a natureza, requinte e bem-estar. Associado a este conceito, importa definir Spa, uma pequena palavra cheia de significado. Spa significa "saúde através da água", do latim "sanus per aquam", mas os Spa's deixaram de estar meramente associados às nascentes de água mineral e aos banhos terapêuticos de águas termais. A palavra Spa assumiu um novo significado e passou a descrever um retiro especial para descontrair, onde podemos mimar o corpo e o espírito com um leque de tratamentos de beleza e técnicas de relaxamento. Significa tempo reservado, protegido do stress da vida e dos rigores da responsabilidade. É um sinónimo de paz, calma, tranquilidade, tempo e espaço pessoais.

Este conceito de negócio segue uma estratégia de Marketing Lateral, centrando a actividade na área da parafarmácia, mas complementando os serviços com outras áreas relacionadas com a saúde e bem-estar, procurando aproveitar as sinergias existentes entre as diversas áreas. A grande aposta nas relações com o cliente, que Kotler e Keller (2006) designa por Marketing Experiencial, é uma das principais armas estratégicas deste projecto, proporcionar aos clientes, experiências inesquecíveis que os agarrem e fidelizem, através de sensações de bem-estar, apelando aos sentidos, às emoções e sentimentos, ao intelecto, à percepção, criando experiências que comprometem os consumidores criativamente.

A pensar no cliente, a Pharama Spa pretende estabelecer parcerias e/ou acordos com diversas entidades, no âmbito de seguros de saúde e/ou subsistemas de saúde, públicos e privados, por exemplo ADSE, ADM/IASFA, Advancecare, CGD, Medis e Multicare, Ministério da Justiça, SAMS, PT-ACS, entre outros.

## Quadro 2 – Identificação da Empresa

<b>Designação Social</b>	Pharma Spa, Lda
<b>Forma Jurídica</b>	Sociedade Por Quotas (a constituir)
<b>Capital Social</b>	50.000,00 €
<b>Sede Social</b>	Av. Madre Andaluz, Santarém, Portugal
<b>CAE*</b>	<p>47292 – Comércio a retalho de produtos alimentares, naturais e dietéticos, em estabelecimentos especializados<sup>6</sup></p> <p>47730 – Comércio a retalho de produtos farmacêuticos, em estabelecimentos especializados<sup>7</sup> (Actividade principal)</p> <p>86906 – Outras actividades de saúde humana, n. e.<sup>8</sup></p> <p>96022 – Institutos de Beleza<sup>9</sup></p> <p>96040 – Actividades de bem-estar físico<sup>10</sup></p>

\* Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE-Rev.3), INE, 2007.

A Pharma Spa tem por missão promover a saúde e o bem-estar físico e psicológico.

A sua visão expressa a ambição de vir a ser uma empresa de referência na área da saúde e bem-estar, através de uma posição de liderança, baseada na disponibilização de medicamentos/ produtos e prestação de serviços de excelência.

A Pharma Spa tem por objecto social a comercialização de medicamentos e produtos farmacêuticos não sujeitos a receita médica, produtos alimentares naturais e dietéticos e a prestação de actividades de saúde humana, manutenção e bem-estar físico, nutrição e cuidados do corpo e rosto.

<sup>6</sup> Compreende o comércio a retalho, em estabelecimentos especializados, de suplementos alimentares e de outros produtos naturais e dietéticos com fins alimentares.

<sup>7</sup> Compreende todos os medicamentos de uso humano (sujeitos ou não a receita médica), bem como os medicamentos e produtos farmacêuticos homeopáticos.

<sup>8</sup> Compreende as actividades (de saúde humana) de fisioterapia, optometria, dietética, hidroterapia, massagem, ginástica médica, terapia (ocupacional, da fala, etc.), homeopatia, fitoterapia, osteopatia, acupuntura, hipoterapia, psicologia e actividades similares, exercidas em estabelecimentos de saúde (consultórios, postos médicos, etc.), sem internamento.

<sup>9</sup> Compreende as actividades de massagem facial, maquilhagem, manicura, pedicura, limpeza de pele, depilação e similares.

<sup>10</sup> Compreende as actividades relacionadas com a manutenção e o bem-estar físico, nomeadamente, banhos turcos, saunas, massagem, relaxamento e outras actividades similares de bem-estar físico.

#### **4.3.1 Localização**

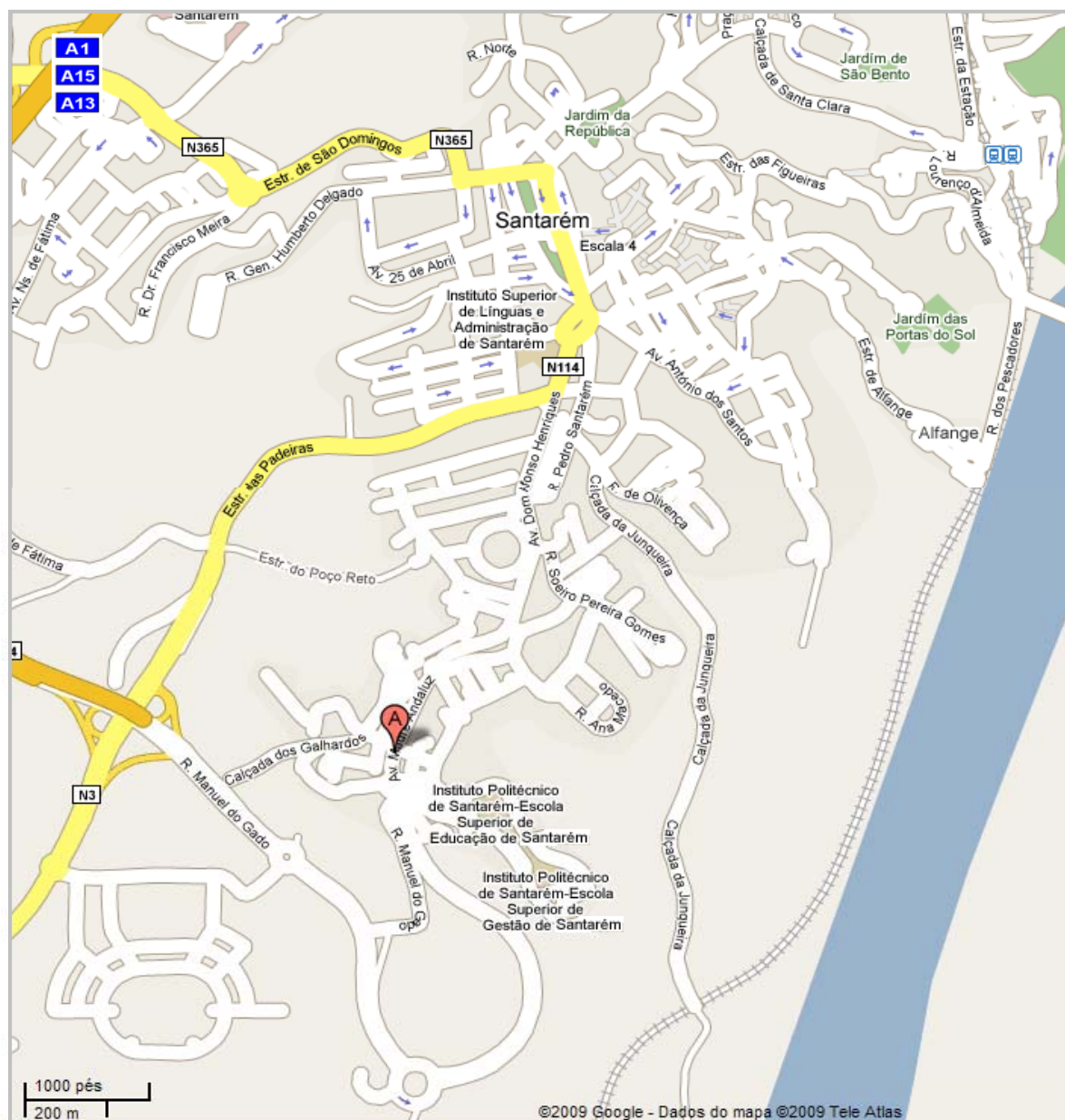
A Pharma Spa localizar-se-á na Av. Madre Andaluz, em Santarém, primando pela proximidade, visto que este centro urbano apresenta um elevado potencial de clientes para além de outras condições favoráveis como a centralidade da zona, o acesso privilegiado e a facilidade de estacionamento.

Esta zona beneficia de excelentes vias rodoviárias como a A1 e a A15, possibilitando uma grande abrangência da nossa actividade a nível nacional.

Situada em plena lezíria ribatejana, identificamos inúmeras oportunidades de expansão e prospecção de novos clientes. Assistimos a um êxodo de pessoas dos grandes centros urbanos como Lisboa, para a lezíria ribatejana. As pessoas que procedem a estes movimentos são na maior parte proveniente da classe média-alta e procuram o conforto e calma do campo, estando dispostas a investir num espaço que proporcione tudo aquilo que desejam.

**Figura 5 – Planta de Localização do Empreendimento**

**Morada:** Pharma Spa, Lda<sup>11</sup>  
 Av. Madre Andaluz  
 Santarém



Fonte: <http://maps.google.com/maps>

<sup>11</sup> Ver ponto A no Mapa.



#### 4.4 Formalidades e Aspectos Legais

O percurso de criação da empresa envolve várias formalidades e aspectos legais. O empreendedor chegará ao momento em que se depara com a necessidade de legalização do seu futuro empreendimento. Para este efeito, poderá dirigir-se aos Centros de Formalidades de Empresas (CFE), ou a cada uma das entidades separadamente.

Os CFE's são serviços de atendimento e de prestação de informações aos utentes que têm por finalidade facilitar os processos de constituição, alteração ou extinção de empresas e actos afins. Consistem na instalação física num único local, de delegações ou extensões dos Serviços ou Organismos da Administração Pública que mais directamente intervêm nos processos atrás referidos, designadamente, um corpo técnico de atendimento (IAPMEI); uma delegação do RNPC, Registo Nacional de Pessoas Colectivas; um Cartório Notarial da Direcção-Geral dos Registos e do Notariado (DGRN); uma extensão da DGCI, Direcção Geral dos Impostos; uma extensão do Centro Regional de Segurança Social da zona de localização do CFE; um Gabinete de Apoio ao Registo Comercial – GARC (DGRN); um Gabinete de licenciamentos (Ministério da Economia) e um balcão da Caixa Geral de Depósitos.

Em alternativa, o empreendedor poderá, individualmente, dirigir-se a cada uma das entidades, a saber:

- i. Registo Nacional de Pessoas Colectivas (RNPC), para requerimento do certificado de admissibilidade de firma ou denominação e para a obtenção do número nacional e do cartão de registo provisório;
- ii. Cartórios Notariais, para outorgar da escritura pública de constituição da sociedade;
- iii. Conservatórias do Registo Comercial, para o registo comercial da constituição da sociedade, pedido de inscrição no RNPC e de cartão definitivo de identificação de pessoa colectiva, bem como para as publicações da escritura (Diário da República e outro jornal);
- iv. Repartições de Finanças, para obtenção do número fiscal de contribuinte, da declaração de início de actividade e para a abertura dos livros de escrita, obrigatórios;
- v. Inspecção-Geral do Trabalho, entidade à qual devem ser comunicados o endereço, local ou locais de trabalho, ramo de actividade e número de trabalhadores ao serviço da empresa; e
- vi. Centros Regionais de Segurança Social, para inscrição dos trabalhadores na Segurança Social.

A constituição de uma sociedade envolve vários aspectos jurídicos (estatuto jurídico da empresa). A Pharma Spa assumir-se-á como uma sociedade por quotas, ou seja, é uma sociedade de responsabilidade limitada. Neste tipo de sociedade a responsabilidade dos sócios encontra-se limitada ao capital social, excepto quando o capital não se encontra integralmente realizado, caso em que os sócios são solidariamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social. Os sócios apenas são obrigados a outras prestações quando a lei ou o contrato assim o estabeleçam. Apenas o património da sociedade responde perante os credores pelas dívidas da sociedade.

As sociedades por quotas devem apresentar um número mínimo de dois sócios, não sendo admitidas contribuições de indústria. O contrato social deve especialmente mencionar o montante de cada quota de capital e a identificação do respectivo titular, bem como o montante das entradas efectivadas e o montante das entradas diferidas. O capital social não pode ser inferior a 5.000,00 euros, sendo dividido em quotas cujo valor nominal não pode ser inferior a 100,00 euros. A soma das entradas em dinheiro já realizadas deve ser depositada numa instituição bancária, antes de celebrado o contrato de sociedade, numa conta aberta em nome da futura sociedade, devendo ser exibido ao notário o comprovativo de tal depósito por ocasião da escritura ou através de declaração dos sócios, prestada sob sua responsabilidade.

No entanto, é lícito estipular no contrato que um ou mais sócios, além de responder para com a sociedade, respondam também perante os credores sociais até determinado montante, tendo direito de regresso contra a sociedade pela totalidade do que houver pago, mas não contra os outros sócios. Essa responsabilidade tanto pode ser solidária com a da sociedade, como subsidiária em relação a esta e a efectivar apenas na fase da liquidação, e abrange apenas as obrigações assumidas pela sociedade enquanto o sócio a ela pertencer, não se transmitindo por morte deste.

O Decreto-Lei nº 343/98, de 6 de Novembro, que alterou o Código das Sociedades Comerciais e o Código do Mercado de Valores Mobiliários por forma a adaptá-los ao euro, veio estabelecer a disciplina a que fica sujeita a redenominação (alteração para euros) dos valores mobiliários, designadamente, as acções e obrigações.

A Pharma Spa totalizará um capital social no valor de 50.000,00€, integralmente realizado, correspondente a duas quotas no valor nominal de 10.000,00€, pertencentes, uma ao sócio João Pereira (com 20% do capital), e outra à sócia Marisa Amaro (com 20% do capital), e ainda, uma terceira quota no valor nominal de 30.000,00€, pertencente ao sócio-gerente Ricardo Ferreira, ficando na qualidade de sócio maioritário, com 60% do capital social.

#### **4.4.1 Autorizações & Licenças**

A abertura de um estabelecimento ao público precede de licenciamento junto da Câmara Municipal da sua área geográfica (Câmara Municipal de Santarém). Cumulativamente, algumas actividades, em virtude da especificidade, necessitam de autorizações/licenças específicas.

Assim, em relação ao Espaço Parafarmácia, uma vez que comercializa medicamentos e produtos farmacêuticos, necessita de estar licenciado pelo INFARMED.

No que diz respeito ao Espaço Clínica e ao Espaço Spa, os mesmos devem estar autorizados pela Administração Central do Sistema de Saúde/Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, e ainda, em relação ao Espaço Spa, pelo Instituto de Turismo de Portugal.

Todas estas entidades, em relação às actividades a exercer, vão de alguma forma intervir nos processos de licenciamento.

#### **4.5 Recursos Humanos**

Neste ponto vamos proceder à identificação dos Recursos Humanos necessários, definição da política de recrutamento e contratação, remunerações praticadas e estrutura organizacional, tendo presente que a selecção de colaboradores com o perfil adequado às tarefas a desempenhar, e a sua motivação, será fulcral para o sucesso da empresa.

Tendo em conta que a Pharma Spa pretende ser uma empresa moderna que aposta na inovação e tem como objectivo a qualidade e o prestígio, optámos por uma estrutura organizacional com grande flexibilidade que permita uma liberdade de acção por parte dos colaboradores e com um grande nível de descentralização.

Os recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva, são os elementos que projectam a empresa para o nível ambicionado. Só com profissionais altamente qualificados e desempenhando de forma profissional as suas tarefas, a empresa poderá atingir os objectivos, primando pela qualidade e excelência dos seus serviços.

A Pharma Spa terá uma política de recursos humanos perfeitamente definida e baseada na valorização de competências e formação profissional dos colaboradores, destinando um valor correspondente a 5% da massa salarial anual, de forma a manter actualizadas as competências técnicas e pessoais e proporcionar um ambiente de motivação e satisfação.

#### 4.5.1 Política de Recrutamento

A selecção de colaboradores com o perfil adequado às tarefas a desempenhar será fulcral para o sucesso da empresa.

A Pharma Spa pretende cooperar com entidades de Ensino e Formação Profissional, nomeadamente o IEFP, de forma a ter acesso privilegiado ao mercado de trabalho e a jovens habilitados que queiram ingressar na empresa para satisfazer as necessidades de recursos humanos, e também para promover a cooperação ao nível de formação profissional para os funcionários da empresa. Pretendemos, ainda, requerer apoio ao emprego e contratação “Programa Estágios Profissionais” do IEFP, que consiste num estágio com a duração de 9 meses, podendo prolongar-se até 12 meses.

#### 4.5.2 Regime de Contratações e Remunerações

Este projecto, de acordo com o regime de contratações e remunerações delineadas, antevê a contratação de cinco colaboradores no primeiro ano de actividade, designadamente, um técnico administrativo, um técnico de farmácia, um médico de medicina alternativa, um massagista/ fisioterapeuta e uma esteticista (Quadro 3).

O quadro de pessoal será reforçado de acordo com o crescimento da actividade, prevendo-se, a necessidade de reforçar a equipa com mais um Técnico de Farmácia, no início do ano 2011.

**Quadro 3 – Regime de Contratações e Remunerações**

<b>Categoria</b>	<b>Nº Efectivos</b>	<b>Regime Contratual</b>	<b>Remuneração Base</b>
Gerentes <sup>a)</sup>	3	-	1 500,00 €
Técnico Administrativo	1	Contrato a Termo Certo	700,00 €
Técnico de Farmácia <sup>b)</sup>	2	Contrato sem Termo	850,00 €
Médico de Medicina Alternativa <sup>c)</sup>	1	Contrato sem Termo	1 650,00 €
Massagista/Fisioterapeuta	1	Contrato sem Termo	1 000,00 €
Esteticista	1	Contrato sem Termo	750,00 €

<sup>a)</sup> Os Gerentes, em virtude da especificidade das suas habilitações, desempenham várias actividades (Gestor, Técnico de Farmácia e Nutricionista/Dietista e Massagista);

<sup>b)</sup> O primeiro Técnico de Farmácia será contratado em 2010 e o segundo em 2011;

<sup>c)</sup> Toda a actividade que exceder este Médico, quer em termos de volume ou especificidade, será contratada em regime Prestação de Serviços;

Neste sentido, prevê-se que quando a empresa estiver em “velocidade cruzeiro” (2013), o seu quadro de pessoal, contemple um total de nove elementos, incluindo os promotores.

Os novos colaboradores serão contratados com a antecedência necessária de forma a poderem receber um nível de formação que permita a integração destes novos elementos de uma forma eficaz.

#### 4.6. Estrutura Organizacional

Tendo em conta a definição da sua estrutura organizacional, a Pharma Spa estará dividida em três departamentos fundamentais:

- i. Espaço Parafarmácia;
- ii. Espaço Clínica;
- iii. Espaço Spa.

A empresa pretende desta forma ter uma grande rapidez de resposta aos estímulos de mercado, tendo as suas actividades concentradas e perfeitamente delineadas para responder às necessidades dos clientes. Assim, de acordo com a estrutura organizacional de cada departamento, a constituição do quadro de pessoal será estruturado, conforme apresentado no quadro seguinte.

**Quadro 4 – Quadro de Pessoal**

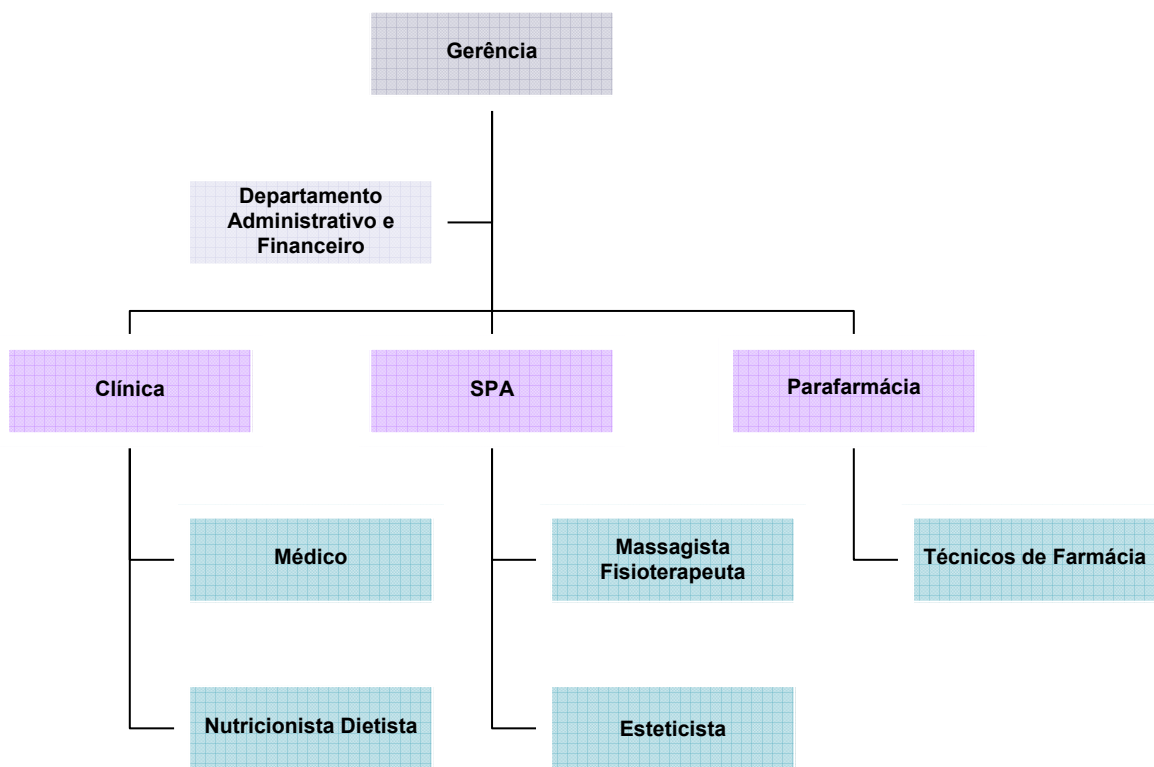
<b>Categoria</b>	<b>Função</b>
Promotor (1)	Gestor
Promotor/a (2)	Responsável pelo Espaço Clínica e Spa Nutricionista/Dietista, Massagista e Esteticista
Promotor (3)	Responsável pelo Espaço Parafarmácia
Técnico Administrativo	Responsável pelas funções administrativas e financeiras
Técnicos de Farmácia	Venda e aconselhamento de MNSRM, produtos de homeopatia, suplementos alimentares, dermocosmética, puericultura, ortopedia e outros produtos e acessórios de saúde e bem-estar
Médico de Medicina Alternativa	Homeopatia, Fitoterapia, Osteopatia e Podologia
Massagista/ Fisioterapeuta	Fisioterapia, Despertar Express, Massagem Modelante, Massagem Relax, Massagem Shiatsu, Stress Out, Massagem Geotermal e Viagem aos Cinco Sentidos
Esteticista	Tratamentos Corporais e Faciais (Depilação/Fotodepilação, Chocolate Spa, Tratamento para Adiposidade Localizada/Celulite, Tratamento Facial Hidratante, Tratamento Couperose e Maquilhagem)

De forma a dar continuidade à estratégia competitiva, os promotores irão assumir funções dentro da própria empresa de forma a sentir o pulsar da empresa e de certo modo diminuir os custos. Não devemos esquecer que estamos na presença de uma empresa pequena (microempresa), mas que irá implementar medidas organizativas que permitam uma excelente efectividade operacional.

Os promotores assumirão directamente a coordenação técnica dos três departamentos, sendo que, um dos promotores (João Pereira) será responsável pela parafarmácia, sendo ele próprio técnico de farmácia. A promotora Marisa Amaro, será responsável pelo Espaço Clínica e Spa, desempenhando também actividades no seu âmbito (Nutricionista/Dietista, Massagista e Esteticista). A gerência será da responsabilidade do promotor Ricardo Ferreira, que terá a função de planejar, organizar, dirigir e controlar a actividade da empresa, sendo também responsável pela gestão dos recursos financeiros, humanos e/ou tecnológicos.

Deste modo, podemos definir as relações institucionais da empresa através do organograma apresentado (Figura 6).

**Figura 6 – Organograma da Pharma Spa**



#### 4.7 Investimento

Em termos físicos, a Pharma Spa englobará no mesmo empreendimento três áreas distintas, designadamente, a Parafarmácia, a Clínica e o Spa. O empreendimento integrará infra-estruturas, especialmente concebidas e equipadas para os diferentes tipos de serviços, que incluirá também, o escritório e o armazém.

As principais rubricas de investimento a realizar, necessárias ao arranque e funcionamento da actividade da empresa, estão descritas no quadro seguinte.

**Quadro 5 – Plano de Investimento**

(Euros)

POC	RUBRICAS	VALOR
<b>43</b>	<b>Imobilizado Incorpóreo</b>	
431	Despesas de Instalação	1.350,00
432	Despesas de I&D	1.000,00
433	Propriedade Industrial e Outros Direitos	1.150,00
	<b>Total Imobilizado Incorpóreo</b>	<b>3.500,00</b>
<b>42</b>	<b>Imobilizado Corpóreo</b>	
421	Terrenos e Recursos Naturais	100.000,00
422	Edifícios e Outras Construções	225.000,00
423	Equipamento Básico	50.544,67
424	Equipamento de Transporte	19.150,00
425	Ferramentas e Utensílios	15.831,00
426	Equipamento Administrativo	5.728,00
429	Outras Imobilizações Corpóreas	1.150,00
	<b>Total Imobilizado Corpóreo</b>	<b>417.403,67</b>
	<b>Total Investimento</b>	<b>420.903,67</b>

#### 4.8 Financiamento

Existem diversas formas de financiamento do projecto, quer o investimento que se vai realizar para lançar a empresa quer para financiar a actividade. De acordo com as necessidades e os objectivos do projecto, assim se recomendam diferentes formas de financiamento, distinguindo-se os financiamentos de médio/longo prazo que são normalmente destinados à aquisição de equipamentos, edifícios e instalações e na aquisição de bens duradouros, das diferentes formas de financiamento de curto prazo, baseados em capital alheio, designadamente de instituições bancárias, de clientes, de fornecedores, entre outros.

Após tomada a decisão de criar uma nova empresa é imprescindível definir com o máximo rigor, e também com alguma margem de segurança, qual o montante necessário para a concretização dos objectivos previstos, a fim de reunir os meios financeiros, designados por capitais próprios e capitais alheios, indispensáveis à sua cobertura.

O objectivo financeiro da empresa consiste em conseguir, num dado momento, o financiamento necessário em condições de custo e prazos adequados, i.e., não se trata apenas de conseguir o montante de financiamento necessário, mas sim encontrar fontes mais económicas, de tal forma que o risco financeiro da empresa seja minimizado, através de uma relação equilibrada entre capitais próprios e capitais alheios.

Este projecto poderá concorrer a programas de incentivos, designadamente, incentivos à inovação “SI Inovação”, enquadrado no QREN, que visa estimular o potencial inovador das empresas, através da produção de novos bens e serviços, da adopção de processos que induzam a progressão na cadeia de valor, da promoção do empreendedorismo qualificado e do investimento em áreas com forte potencial de crescimento.

#### **4.9 Objectivos do Projecto**

A definição dos objectivos é um passo fundamental, na medida em que é nesta fase que se começa a definir a estratégia e o caminho a seguir. Estes constituem o farol de orientação da actividade da empresa, devendo por isso ser ambiciosos, realistas, concretos e mensuráveis, definidos no tempo e repartidos por objectivos parciais fáceis de transmitir e assimilar, constituindo em última instância a base da avaliação e controlo do desempenho da empresa, no que respeita à estratégia definida (IAPMEI).

Os objectivos permitem quantificar os nossos desejos e projecções de futuro, irão permitir motivar e influenciar todos os Recursos Humanos da empresa de forma a ampliar as suas competências e desenvolver as suas capacidades ao nível máximo, para que no final os objectivos sejam alcançados de forma eficaz e eficiente.

Importa definir objectivos individuais e globais para a empresa, já que o nosso objectivo é promover o negócio de uma forma diferente e inovadora, com a prestação de serviços complementares e de grande aceitação por parte dos clientes. O nosso objectivo primordial será aumentar as vendas de produtos na parafarmácia e conquistar clientes com base no segmento da saúde e bem-estar.

Quanto aos objectivos propriamente ditos, estes podem ser financeiros e não financeiros. A conjugação destes dois tipos de objectivos propicia uma visão integrada da estratégia da empresa, para um futuro próximo, promovendo o reforço das competências centrais.



#### 4.9.1 Objectivos Financeiros

No que diz respeito aos objectivos financeiros, estes tendem a guiar a estratégia da empresa e estão relacionados com a rentabilidade do capital utilizado e os resultados da exploração, podendo dividir-se em três categorias, a saber: (i) crescimento e diversificação do volume de negócios; (ii) redução de custos/melhoria da produtividade; e (iii) estratégia de utilização dos activos e do investimento.

Os objectivos financeiros são apenas uma parte integrante da estratégia e não devem ser encarados como os únicos a ter em conta, estes servem igualmente de elemento focalizador para os objectivos e medidas relacionados com as outras vertentes da empresa. Neste sentido, poderemos enumerar os seguintes objectivos financeiros:

- Alcançar um volume de negócios de 500 mil euros em 2010, e, numa perspectiva de crescimento, atingir 1 milhão de euros, no ano 2014;
- Expansão das vendas na relação de 25% no 2º ano, 15% no 3º ano, 10% no 4º ano e 5% nos anos seguintes;
- Período de Recuperação do Investimento inferior a 5 anos;
- Oferecer uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) superior a 19% no período 2010-2014;
- Apresentar um Valor Actual Líquido (VAL) de 125.000,00€ no período 2010-2014.

#### 4.9.2 Objectivos Não-Financeiros

Como referido anteriormente, os objectivos não financeiros não são menos importantes que os objectivos financeiros. O sucesso dos objectivos não financeiros é muitas vezes o instrumento que permite atingir os objectivos financeiros. Deste modo, definimos os seguintes objectivos não financeiros para o projecto:

- Ser líder de mercado na cidade de Santarém no segmento das parafarmácias, em 2011, inclusive, conquistando 25% de quota de mercado;
- Aumentar o número de serviços prestados na área da saúde e bem-estar;
- Implementação de um sistema de fidelização de clientes que coadjuve um nível de fidelização superior a 50%;
- Promover acções de formação profissional aos colaboradores, em periodicidade trimestral ou no imediato sempre que se justifique;
- Obter um nível de satisfação dos clientes, superior a 98%, preferencialmente 100%;
- Melhorar continuamente a qualidade do serviço a prestar ao cliente.



## **CAPÍTULO 5. ANÁLISE ESTRATÉGICA**

### **5.1 Introdução**

A Análise Estratégica examina a interacção da indústria com o meio envolvente, bem como a adequação da empresa aos requisitos competitivos do seu negócio.

A sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interacção com o meio envolvente. A permanente evolução dos mercados e da indústria gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar resposta. Só as empresas que forem rápidas e eficazes a adequar-se às tendências do meio envolvente conseguem triunfar (Freire, 2002). Esta premissa deve ser a base de qualquer estratégia empresarial, é imperioso que as empresas tenham a capacidade de interacção com todos os elementos envolventes, sob pena de não sobreviverem.

Deste modo, antes de qualquer definição estratégica, importa analisar a envolvente da empresa, pois é aqui que iremos encontrar todos os agentes que com ela interagem, nomeadamente, clientes, colaboradores, fornecedores, investidores, comunidade em geral e qualquer agente que condiciona ou influencia a sua própria actividade.

Na análise da envolvente deve-se considerar duas dimensões distintas, que como tal, devem ser analisadas de forma separada: Envolvente Contextual e Envolvente Transaccional.

### **5.2 Envolvente Contextual**

A envolvente contextual é uma dimensão que apresenta um cariz mais abrangente, as alterações verificadas nesta dimensão condicionam a empresa numa perspectiva de médio e longo prazo, sendo possível destacar os seguintes contextos que compõem esta envolvente: Político-Legal, Económico, Sócio-Cultural e Tecnológico.

#### **5.2.1 Contexto Político-Legal**

São várias as variáveis que interagem neste contexto, designadamente, a estabilidade política, as políticas económicas, o enquadramento legal, a legislação laboral, restrições ao comércio, leis anti-monopólio, *lobbying*, entre outras.

No âmbito do sector da parafarmácia, as variáveis que se apresentam mais relevantes, são o enquadramento legal, nomeadamente, as restrições de comércio.

Em Portugal, o sector farmacêutico, onde se inclui as parafarmácias, é regulamentado por legislação específica, como acontece em grande parte dos países da União Europeia. As condicionantes impostas pela referida legislação têm por base o pressuposto de que a actividade do referido sector assenta em princípios de interesse público, sendo desta forma uma parte integrante no sistema nacional de saúde.

Até ao dia 15 de Setembro de 2005, a comercialização de medicamentos estava limitado única e exclusivamente às farmácias, conforme consagrava o art. 29º do Decreto-Lei n.º 48547/68 que estipulava o seguinte: *“O aviamento de receitas e a venda e entregas de medicamentos ou substâncias medicamentosas ao público são actos a exercer exclusivamente nas farmácias...”*

Este diploma, só por si, criava uma barreira à entrada de novos concorrentes, ou seja, não permitia a orientação para este sector de actividade de outras unidades de negócio, conforme aconteceu com o sector dos electrodomésticos entre outros, ao serem alvo de abordagem por parte de grandes grupos económicos – os hipermercados.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 134/2005, de 16 de Agosto (alterado pelo Decreto-Lei n.º 238/2007, de 19 de Junho), começa a reestruturação do sector de retalho farmacêutico.

Este diploma autoriza a venda de MNSRM ao público fora do circuito normal – as *farmácias* –, nomeadamente, em grandes superfícies e parafarmácias, desde que estes espaços reúnam as condições definidas no referido Decreto-Lei e na Portaria n.º 827/2005, de 14 de Setembro, possibilitando a entrada de novos concorrentes no sector, refira-se que este segmento de mercado não está sujeito a capitação, isto é, funciona em regime de completa liberalização.

O Decreto-Lei n.º 134/2005, também define as regras que os locais de venda de MNSRM têm de respeitar, designadamente:

- i. Os critérios para concessão de Alvará;
- ii. A existência de um responsável técnico do estabelecimento, que pode ser um farmacêutico ou técnico de farmácia;
- iii. O cumprimento do regime jurídico do medicamento, disposto no Decreto-Lei n.º 72/91, de 8 de Fevereiro e no Decreto-Lei n.º 242/2002, de 5 de Novembro.

A Portaria n.º 827/2005, de 14 de Setembro, estabelece as condições de venda de MNSRM sobre matérias como os requisitos das instalações, aquisição de medicamentos e quadros e competências de pessoal.

O Decreto-Lei n.º 238/2007, de 19 de Junho, acrescenta ao portfólio dos medicamentos comercializados nas farmácias outra classe - os MNSRM Comparticipados. Todavia, as parafarmácias não podem efectuar a comparticipação, conforme acontece nas farmácias, factor que se torna numa condicionante.

Todo o enquadramento legal referido neste ponto, tem por base, por parte do legislador, o pressuposto de que assim, existe uma salvaguarda do interesse público.

Devido às restrições legais já referidas, estes novos agentes posicionam-se num nicho de mercado do sector farmacêutico de retalho, o qual representa para a farmácia o segmento de produtos com maior margem de lucro, não obstante o volume de negócios deste segmento ser menos significativo em termos do volume total, todavia apresenta bastante relevância no que concerne à contribuição para a margem de lucro das farmácias. Porém, e apesar das restrições ainda vigentes, as alterações no enquadramento legal vem possibilitar a entrada e presença de novos agentes que, certamente irão mexer com o posicionamento estratégico dos vários agentes que operam no sector.

No âmbito do sector da clínica e Spa, as variáveis mais relevantes, referem-se ao enquadramento legal. Estes dois espaços devem ser previamente autorizados pela Administração Central do Sistema de Saúde/ Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, e ainda, em relação ao espaço Spa, pelo Instituto de Turismo de Portugal.

### **5.2.2 Contexto Económico**

Neste contexto as variáveis a analisar prendem-se com indicadores de ordem económica, tais como, a taxa de inflação, a taxa de juro, a taxa de desemprego e a taxa de poupança, o Produto Interno Bruto (PIB), entre outros.

No sector em análise, a realidade económica é comum à maior parte dos sectores de retalho, importa aplicar estes indicadores macroeconómicos à realidade circunscrita ao espaço geográfico de actuação da unidade de negócio, neste caso iremos utilizar como referência os dados respeitante à zona de Santarém onde ficará sedeadada a Pharma Spa.

No que diz respeito ao PIB, vários estudos referem que este, apesar de continuar a aumentar, esse aumento é cada vez mais moderado. O quadro 6 identifica o PIB a preços correntes, referentes a Santarém (aqui designado por Lezíria do Tejo), correspondente ao último ano disponível (2007).

**Quadro 6 - PIB a Preços Correntes por Localização Geográfica (NUTS - 2002)**

Localização geográfica (NUTS - 2002)	Período de referência dos dados
	2007
	€(milhões)
Portugal	163 119
Continente	154 766
Lezíria do Tejo	3 371
Região Autónoma dos Açores	3 343
Região Autónoma da Madeira	4 824
Extra-Região	186
Produto Interno Bruto a preços correntes (B.1*g) (Base 2000-€) por Localização geográfica (NUTS - 2002) - Anual; INE, Contas Económicas Regionais	

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (*Última actualização: 17 de Dezembro de 2008*)

O desemprego em Portugal tem vindo a aumentar, e além disso o emprego, em algumas áreas, é cada vez mais precário, motivado pela crise económica e facilitado pelo novo Código do Trabalho. O salário mínimo (Retribuição Mínima Mensal Garantida) em Portugal é dos mais baixos da União Europeia, situando-se em 2009 no montante de 450,00€ (Decreto-Lei n.º 246/2008, de 18 de Dezembro). Outro factor a ter em conta neste contexto prende-se com os custos energéticos, como o combustível e a electricidade, que assumem uma tendência de crescimento.

**Quadro 7 – Poder de Compra Per Capita por Localização Geográfica<sup>1</sup>**

Localização geográfica	Período de referência dos dados
	2006
	(%)
Portugal	100,00
Continente	100,52
Santarém	99,20
Região Autónoma dos Açores	81,66
Região Autónoma da Madeira	96,59
Poder de compra per capita por Localização geográfica - Bienal; INE, Estudo sobre o poder de compra concelhio	
Notas: (1) A partir do Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio 2005 (INE, 2007) o período de referência dos dados encontra-se associado ao momento de referência da informação de base mais actual utilizada.	

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (*Última actualização: 14 de Setembro de 2008*)

Ao analisar o quadro anterior, podemos verificar que na zona de Santarém, o nível de poder de compra é pouco inferior ao nível médio nacional, o que nos permite inferir que esta localização não é problemática em relação a outras zonas do país.

Nesta perspectiva, devemos procurar definir os segmentos de clientes em relação ao poder de compra existente na região onde nos situamos. Um dos segmentos explorados pelas farmácias é a área de Dermo-Cosmética, onde a maior parte do portfólio de segmento de produtos é de gama alta, ora se a área onde a parafarmácia está inserida apresenta um poder de compra relativamente baixo, a parafarmácia deverá redefinir o seu posicionamento estratégico e procurar oferecer produtos de gamas mais baixas que sejam passíveis de ser adquiridos pelos seus clientes.

Na actual conjuntura económica, em termos gerais, temos verificado uma diminuição de poder de compra da população, proporcionado por uma actualização salarial abaixo da taxa de inflação, e, pelo elevado endividamento da população (apesar de se verificar um decréscimo na taxa de juro, os bancos para fazer face aos riscos, aumentaram os spreads, o que representa uma Taxa Anual Efectiva continuamente elevada), nomeadamente no crédito ao consumo e no crédito-habitação, o qual representa uma grande fatia do orçamento das famílias portuguesas. Todavia, e conforme já foi referido, importa adaptar estes indicadores à escala microeconómica onde o agente económico está inserido.

No que concerne à clínica esta situação não é muito relevante, uma vez que muitas vezes, o preço pago pela consulta é mais baixo que o praticado no mercado, sendo na realidade diluído na venda de produtos. A essência do Spa está na qualidade dos vários serviços prestados, dispersos num vasto horizonte económico.

### **5.2.3 Contexto Sócio-Cultural**

São muitas as variáveis que podem interagir neste contexto, entre as quais, podemos destacar os estilos de vida, os comportamentos sociais, a taxa de natalidade, a estrutura etária e o nível educacional, entre outros.

No que respeita à taxa de natalidade nos dados recolhidos referentes ao ano de 2007 (ver quadro 8 e 9), Santarém apresenta uma taxa inferior à taxa nacional, o que diminui um pouco o raio de acção no segmento da maternidade e do pós-parto quando comparando com outras localidades. Todavia, ainda apresenta valores muito interessantes que permitem olhar aqueles segmentos com muito interesse na perspectiva de criação de valor.

**Quadro 8 – Taxa Bruta de Natalidade (‰) por Local de Residência**

Local de residência	Período de referência dos dados
	2007
	‰
Portugal	9,7
Continente	9,6
Santarém	8,3
Região Autónoma dos Açores	11,7
Região Autónoma da Madeira	11,0
Taxa bruta de natalidade (‰) por Local de residência - Anual; INE, Indicadores Demográficos	

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (*Última actualização: 29 de Maio de 2008*)

**Quadro 9 – População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo Etário (por ciclos de vida)**

Grupo etário (por ciclos de vida)	Período de referência dos dados - 2007		
	Local de residência - Santarém		
	Homens	Mulheres	Total
0 a 14 anos	4 610	4 278	8 888
15 a 24 anos	3 509	3 287	6 796
25 a 64 anos	17 190	17 588	34 778
≥ 65 anos	5 489	7 927	13 416
Total	30 798	33 080	63 878
População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário (por ciclos de vida) - Anual; INE, Estimativas Anuais da População Residente			

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (*Última actualização: 29 de Maio de 2008*)

Tal como foi referido no contexto económico, devemos procurar analisar as variáveis deste contexto numa perspectiva circunscrita ao espaço de actuação da Pharma Spa. Efectivamente, os indicadores nacionais são importantes, mas importa adaptá-los à realidade onde cada agente está inserido.

Os estilos de vida e comportamentos sociais poderão ser uma variável com extrema relevância nos locais onde possa existir a concorrência directa de grandes superfícies pelas razões que passaremos a explicitar.

Tradicionalmente, a população portuguesa é caracterizada como conservadora, todavia nos últimos anos, temos notado uma alteração de hábitos, de facto os portugueses têm vindo a tornar-se mais audaciosos, gostam de experimentar coisas novas, tendo-se tornado um consumidor mais ambicioso, como é exemplo, a utilização massiva de telemóveis, entre outros casos.



É demais evidente, que estamos a assistir a uma alteração de hábitos no que diz respeito à saúde e bem-estar, em geral a população portuguesa tem vindo a ganhar novos hábitos, ou se quisermos, novas necessidades no que concerne a aspectos como a aparência física, a higiene oral, o corpo, respeito por padrões de beleza entre outros.

As pessoas, principalmente as mais jovens, não dispõem de tempo para esperar por uma consulta no Centro de Saúde, recorrendo cada vez mais ao aconselhamento farmacêutico e ao consumo de MNSRM, por outro lado, o nível de educação e de informação da população é cada vez maior, sendo que as pessoas muitas vezes já sabem o que tomar para aliviar certos sintomas.

O aumento da esperança média de vida também é uma variável que assume um protagonismo positivo para este tipo de negócio, dado que a evolução deste indicador tem como contrapartida um maior recurso aos agentes do sistema de saúde, o que inclui um maior consumo de medicamentos e produtos ou serviços complementares.

A taxa de natalidade e a estrutura etária poderão ajudar a parafarmácia a posicionar-se estrategicamente em várias vertentes, nomeadamente, ao nível dos serviços a prestar, ao tipo de atendimento, à gestão de stocks e gamas, ao quadro de colaboradores, entre outros. A título de exemplo, se tivermos sedeados num local onde existe uma taxa de natalidade elevada, a abordagem a efectuar a nível de produtos de puericultura e afins deve ser muito mais cuidada.

A tudo isto podemos associar a escolha do quadro de colaboradores, a disposição e decoração do espaço destinado ao público, a própria gestão de stocks entre outras políticas de gestão decididas com base no conhecimento profundo destas variáveis de forma a potenciar o negócio.

#### **5.2.4 Contexto Tecnológico**

As principais variáveis do contexto tecnológico neste sector são as inovações tecnológicas e de processos. Ao nível de processos de gestão de stocks e respectiva reposição, existe uma rede de fornecimento de medicamentos associada às farmácias que se estende às parafarmácias, o que permite que ambas possam trabalhar com stocks mínimos e fazer uma gestão tipo *just in time*. Actualmente, os armazenistas podem efectuar três a quatro entregas por dia, as quais são efectuadas com uma antecedência média de 60 minutos.

Neste ponto, enquadra-se a possibilidade de venda de MNSRM e outros artigos através da internet, todavia esta nova área de comércio também abrange as farmácias. Por outro

lado, em termos de produtos inovadores, assistimos a um constante lançamento no mercado de produtos novos ou com inovações incrementais, nomeadamente na área da dermo-cosmética, produtos de higiene, suplementos alimentares, entre outros.

As inovações tecnológicas também se fazem sentir nos equipamentos utilizados na clínica e Spa, permitindo oferecer, cada vez mais serviços de alta qualidade.

### **5.3 Envolvente Transaccional**

Se os impactos provocados pelas alterações na envolvente contextual se tendem a manifestar no médio e longo prazo, na envolvente transaccional, as alterações verificadas reflectem impactos no curto prazo.

O meio envolvente transaccional é constituído pelos diversos agentes económicos que interagem directamente com a empresa e o seu comportamento pode influenciar a performance da empresa. Em virtude das características relacionais intrínsecas, podemos agrupar os agentes económicos que integram o meio envolvente transaccional, em quatro grupos distintos, a saber: clientes, concorrentes, fornecedores, e comunidade em geral.

#### **5.3.1 Clientes**

Neste grupo de elementos (futuros clientes) podemos encontrar os compradores e/ou consumidores de produtos e serviços. Na análise a este grupo, importa identificar as características comuns dos elementos que compõem este grupo, com base em critérios pré-definidos, no intuito de os agrupar em segmentos distintos.

Uma segmentação eficaz passa pela identificação das variáveis mais proeminentes. Para tal, podemos recorrer aos critérios genéricos de segmentação de clientes enunciados por Freire (2002), procurando responder às seguintes questões: quem compra, para quem, onde, como, o quê, quando, e porquê?

No primeiro critério de segmentação podemos recorrer a vários tipos de variáveis, sendo as que mais se destacam neste sector, o sexo, a idade, composição do agregado familiar, estilos de vida, nível de rendimento, categoria sócio-profissional e nível educacional. Com base nalguns indicadores disponibilizados pelo INE, podemos constatar ao longo dos próximos quadros, como é que se caracteriza a população, porém deveremos ter presente que a análise deverá ser a mais próxima possível da realidade onde as parafarmácias estão inseridas. No quadro 10 conseguimos obter uma análise comparativa da população em grupos etários que se aproxima dos segmentos idealizados.

**Quadro 10 – Estrutura Etária da População Portuguesa (%) por Sexo e Grupo Etário**

Grupo Etário (por ciclos de vida)	Período de referência dos dados - 2007		
	Homens	Mulheres	Total
0 a 14 anos	7,7%	7,4%	15,1%
15 a 24 anos	5,9%	5,6%	11,5%
25 a 49 anos	18,5%	19,2%	37,7%
50 a 64 anos	9,1%	9,4%	18,5%
≥ 65 anos	7,2%	10,0%	17,2%
<b>Total</b>	<b>48,4%</b>	<b>51,6%</b>	<b>100%</b>
População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário (por ciclos de vida) - Anual; INE, Estimativas Anuais da População Residente			

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (*Última actualização: 29 de Maio de 2008*)

O primeiro segmento de clientes representa os primeiros anos de vida de um indivíduo, a este segmento de clientes poderemos associar vários segmentos de produtos, nomeadamente, medicamentos, leites, produtos de puericultura e produtos de dermo-cosmética associados à higiene pessoal. Pelo seu peso na estrutura etária, é um segmento que apresenta um índice de atractividade interessante.

O segundo segmento apresenta um índice de atractividade relativo, visto que normalmente só recorre à farmácia em caso de absoluta necessidade, exceptua-se o consumo de produtos de dermo-cosmética relacionados com a acne.

O terceiro segmento é aquele que apresenta um maior peso na estrutura etária e o que necessita de mais empenho. Numa perspectiva do consumo de medicamentos, será o segmento com um fraco consumo em termos proporcionais. Todavia, é o segmento que apresenta mais atractividade, visto ser o segmento de maior dimensão e dele fazerem parte os grupos de clientes que mais potencial apresenta, seja em termos de consumo, seja em poder de compra. Cada vez mais, as pessoas se preocupam mais com a sua aparência e é neste segmento que essas preocupações começam a tomar forma. Ao passar a barreira dos 30 anos, começam a surgir os primeiros sinais de envelhecimento, pelo que surge uma nova necessidade, atrasar o mais possível o envelhecimento.

Este fenómeno toma especial relevância no sexo feminino, embora do lado masculino também já se comece a verificar esta alteração de comportamento. De tal forma, que alguns dos laboratórios de dermo-cosmética, como por exemplo a ROC e a VICHY, já começam a ter linhas exclusivas para homem e a apostar fortemente no sentido de induzir esta necessidade de preservar a imagem, conforme prova a força de marketing promovida pelas referidas marcas, nomeadamente, na publicidade em revistas masculinas.

É neste segmento que podemos identificar a existência do *Marketing Experience*, ou seja, surgem os primeiros contactos entre consumidores e produtos, acontecendo desta forma experiências de onde se espera uma fidelização por parte do cliente.

Também é neste segmento que encontramos um novo conceito, comprador não consumidor. De facto, é neste segmento que encontramos elementos que adquirem bens para outros segmentos, principalmente para o primeiro segmento, o que significa que existe uma necessidade implícita de responder às necessidades do segmento dos [0-14] anos de idade, porém há que cativar a atenção dos elementos do segmento adulto, para as necessidades daquele segmento. A título de exemplo, a Chicco, conhecida marca de Puericultura, lançou há três anos uma linha de óculos de sol, tendo sido necessário passar a mensagem de que os óculos de sol não eram apenas um elemento de moda, mas também um elemento benéfico para a saúde. Neste caso específico, a mensagem não é destinada para quem usa, mas sim, para quem compra o produto.

As políticas de comunicação da parafarmácia devem tentar fazer chegar ao consumidor deste segmento, a necessidade de promover a manutenção da sua saúde, face ao ritmo de vida actual. Situações como o stress, fadiga, hábitos tabagistas, obesidade, etc., são áreas onde a parafarmácia pode ter um papel pró-activo. Refira-se a título de exemplo, o aparecimento da Naturhouse, esta empresa especializou-se no combate à obesidade através de suplementos alimentares, tem uma equipa, que inclui um nutricionista que acompanha o doente em toda a fase do processo, não deixando o doente por sua conta e risco. Ora esta actividade, pode ser perfeitamente desempenhada pela parafarmácia pois reúne um elevado número de competências e sinergias para o fazer. Outro exemplo, agora na área da dermo-cosmética, é a passividade existente nas farmácias e parafarmácias, onde ambas se limitam a acompanhar as estratégias de Marketing das marcas mais representativas. Esta atitude reflecte uma passividade que não deve existir, a postura meramente reactiva tem que dar lugar a uma atitude pró-activa.

O quarto e quinto segmentos são essencialmente consumidores de medicamentos e aqueles que apresentarão menor potencial para as parafarmácias, apresentam sim um enorme potencial em termos absolutos para as farmácias, embora a nível de dermo-cosmética ainda possa existir um interesse relativo, dada a alteração de comportamentos e a aumento do poder de compra do quarto segmento, quando comparamos com a realidade de quem se reformava há dez ou quinze anos atrás.

Saber quando é que determinado gama de produtos é ou pode ser adquirida também é extremamente importante, esta variável permite adequar as políticas de gestão, quer em termos de gestão de stocks, quer em termos de comunicação, com o período identificado.

Neste ponto, podemos fazer uma abordagem inter-relacional entre os vários critérios, como iremos ver não é necessário ou obrigatório utilizarmos todos os critérios referidos, devemos utilizar aqueles que nos dão maior garantia de efectuar uma segmentação eficiente, contudo não o devemos fazer de uma forma estanque, devemos ter em atenção quando é que pode existir uma inter-dependência entre eles. Por exemplo, se em determinado local, assistimos a um incremento da taxa de natalidade ou a uma percentagem significativa da população até aos 5-6 anos de idade, então devemos ter um especial cuidado com as linhas de puericultura, quer em termos de oferta, nas suas mais diversas nuances, diversidade, preço, qualidade, etc., quer em termos de adequação do tipo de atendimento e formação dos colaboradores da parafarmácia.

Outro exemplo, passa pela gama dos protectores solares que tem um pico de vendas durante determinado período do ano, é neste período que importa difundir as técnicas de comunicação, nas suas mais diversas vertentes, da forma mais eficaz possível, no sentido de potenciar o nível das vendas desta linha de produtos. É necessário encontrar o *timing* perfeito entre a aplicação de determinada política de gestão e o momento da verdade.

Saber os critérios da escolha do local e como são efectuadas as compras são as variáveis mais importantes para efectuar uma melhor segmentação. Até ainda recentemente, estas questões não eram relativizadas neste sector das farmácias, visto que se vivia num regime concorrencial bastante fechado, sem uma necessidade concorrencial muito vincada, mas este estado de coisas tende a mudar, o surgimento das parafarmácias e as vendas pela internet, são elementos que vieram baralhar as posições existentes de quem gere estes espaços, visto que nos segmentos de produtos onde a farmácia poderia ter uma acção mais directa, passam a existir mais concorrentes.

No que concerne ao Spa, é importante considerar várias estratégias de comercialização, desde abrir o Spa à comunidade local, combinação de programas de tratamentos estéticos ou nutricionais, e ainda a especialização por segmentos (crianças, adultos, sénior, famílias, casais, homens, mulheres, etc.), sendo pretensão incluir todos os níveis etários. Contudo, entendemos que dado o estilo de vida actual, as classes etárias entre os 25 e 64 anos, tenham um maior peso.

No caso da clínica, o nível etário não se revela muito significativo, dado os cuidados prestados abrangerem elementos de toda a estrutura etária. A título de exemplo as consultas de nutrição e dietética, destina-se a todos os adultos, crianças e adolescentes, podendo actuar ao nível da prevenção e tratamento de várias doenças.

### 5.3.2 Concorrentes

Ao analisar este grupo de intervenientes, cujo número, agressividade e comportamento saem, por completo, da esfera de controlo do potencial empreendedor, importa ter em consideração três grupos de concorrentes para a nossa actividade que são as farmácias, as parafarmácias e as clínicas, Spa's e lojas dietéticas. O estudo de mercado, permitiu identificar em Santarém, alguns concorrentes, os quais identificamos no quadro seguinte.

**Quadro 11 – Principais Concorrentes**

Farmácias	Parafarmácias	Clínicas, Spa's & Lojas Dietéticas
Baptista	Aposaúde, Lda.	Scape Health Club & Spa
Confiança	Jaiphamed, Lda.	Body Concept
Flamma Vitae	Pharma-Scálabis, Lda.	Clínica Persona
Francisco Viegas e Sucrs.	Orangepharma, Lda.	Profissional Silhueta – Clínica de Estética e Saúde
Oliveira	Pharmacontinente - Saúde e Higiene, SA	Cembi - Clínica de Nutrição e Estética Médica
Pereira	Companhia Portuguesa de Hipermercados, SA (Jumbo de Santarém)	Celeiro da Cidade - Dietética de Santarém, Lda.
Veríssimo		C. J. Garcia – Comércio de Produtos de Nutrição e Dietética, Lda.
Vitorino		
Sá da Bandeira		
São Nicolau		

Fonte: Análise do Autor

A análise dos concorrentes deve ser aprimorada com a análise da capacidade, objectivos e estratégia destes agentes económicos.

#### ➡ Capacidade

Pretende-se nesta análise saber quais são as competências dos concorrentes, quais são as suas limitações, quais são as suas fraquezas e os seus pontos fortes.

De uma forma geral, as farmácias tendem a apresentar capacidades de competitividade idênticas, nomeadamente, no acesso aos fornecedores, no nível de preços, na forma de funcionamento dos espaços, no sistema informático, etc., apresentando um formato de *franchising* disfarçado.

Assim, as que poderão apresentar maior potencial são a Farmácia Vitorino, a Farmácia Batista e a Farmácia Francisco Viegas e Sucrs. A razão deste potencial deve-se essencialmente à sua localização, às políticas comerciais adoptadas e à qualidade dos serviços prestados.

Conforme já referimos as parafarmácias apresentam-se como um concorrente parcial do mercado farmacêutico, dado não poderem concorrer directamente com as farmácias, contudo vão operar numa área onde as farmácias apresentam as maiores taxas de lucro, como é o caso de MNSRM e dos produtos de dermo-cosmética.

Quanto às parafarmácias, e numa perspectiva de concorrência directa, aquela que apresenta maior potencial é a Pharmacontinente, pelo facto de estar inserida numa grande superfície comercial. Esta entidade assume uma posição de venda massiva, aproveitando a localização como factor crítico de sucesso, todavia a sua posição limita-se apenas ao facto de estar presente num espaço privilegiado. Em relação aos restantes concorrentes, estes assumiram inicialmente uma posição de alternativa às farmácias, opção que não tem vindo a ser bem sucedida e tendem agora a adoptar novas medidas que lhes permitam reposicionar-se estrategicamente no mercado.

## ➤ Objectivos

Quanto aos objectivos das farmácias, encontramos neste ponto alguma displicência, salvo algumas excepções, estas unidades de negócio limitam-se a estar presentes no mercado, visto que este tipo de mercado tem-se caracterizado por uma estanquidade absoluta e pelo facto das capacidades das farmácias não diferirem muito umas das outras. Por outras palavras, em termos organizacionais, não é fácil encontrar uma farmácia que proceda à elaboração de um plano estratégico, um programa de vendas, a criação de objectivos mensuráveis, como por exemplo manter ou aumentar a quota de mercado.

Os objectivos das farmácias continuam a ser atingidos de uma forma mais ou menos confortável, quanto aos objectivos das parafarmácias, o tempo de vida daquela (Pharmacontinente) que consideramos à partida ter mais potencial ainda é bastante curto, as restantes continuam com objectivos pouco ambiciosos e procuram agora reorganizar-se sob pena de não sobreviverem.

## ➤ Estratégia

Se na maior parte das farmácias não são traçados objectivos, muito menos é definida uma estratégia para atingir esses mesmos objectivos. Estas entidades limitam-se a estar no mercado, poderemos considerar excepção a Farmácia Batista, visto que

apresenta uma política comercial mais activa, nomeadamente, através da promoção de um cartão de fidelização, através da possibilidade de contacto com os produtos na área de dermo-cosmética, entre outras medidas adoptadas.

Quanto às parafarmácias, a Pharmacontinente, apresenta uma estratégia baseada na localização privilegiada, aproveitando o enorme fluxo de potenciais clientes ao espaço onde está inserida, tentando ainda criar uma relação de complementaridade com o hipermercado Continente através do cartão cliente.

### **5.3.3 Fornecedores**

Na análise a este grupo de agentes é necessário ter uma perspectiva abrangente de todos os fornecedores, sejam eles efectivos ou potenciais, necessários à actividade das empresas. Neste sector de actividade, encontramos vários tipos de agentes económicos integrados na categoria de fornecedores, designadamente:

#### **➤ Laboratórios**

Este tipo de agentes caracterizam-se pela produção ou representação de medicamentos ou produtos de dermo-cosmética em território nacional. Na área dos MNSRM é comum os Laboratórios terem uma acção directa com os locais de venda, ou seja, existe muitas vezes um contacto comercial directo entre Laboratórios e pontos de venda, permitindo a estes agentes beneficiar de melhores condições comerciais. Refrira-se que estas transacções pressupõe um volume de compras com alguma importância. Todavia, os armazenistas também vendem os mesmos produtos na quantidade que os locais de venda pretenderem, contudo a preços menos competitivos.

#### **➤ Armazenistas**

Estes são normalmente os canais distribuidores dos laboratórios e de outras entidades que produzem ou representam produtos e/ou serviços destinados a poderem ser comercializados em farmácias ou parafarmácias.

#### **➤ Outros Fornecedores**

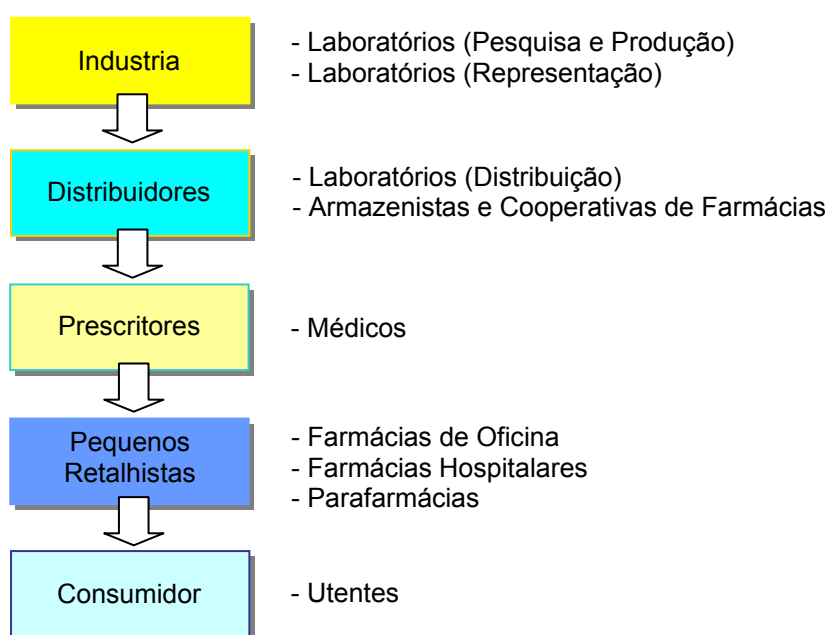
Neste grupo incluímos todo e qualquer produtor, representante ou vendedor de produtos e/ou serviços que podem ser comercializados em farmácias ou parafarmácias. Os fornecedores que produzem mais impacto no sector são os fornecedores de medicamentos, visto serem aqueles que estão na base da normal



laboração das farmácias e parafarmácias, assim como os fornecedores de produtos de dermo-cosmética, suplementos alimentares e outros serviços como os meios de diagnóstico complementares.

Ao longo dos últimos anos, temos verificado uma aglutinação na cadeia de distribuição a montante das farmácias e parafarmácias. Para que esta tendência seja mais perceptível importa analisar o circuito do medicamento ou se preferirmos a cadeia de valor. Ao nível da indústria tem-se assistido a uma concentração a nível mundial de grandes companhias multinacionais, dando lugar a colossos na área da pesquisa, produção e distribuição, como são exemplo a Bristol Myers Squibb, a Sanofi-Synthelabo, a GlaxoSmithKline Beccham, a Aventis. A figura seguinte, sintetiza a cadeia de valor do sector da farmácia e parafarmácia.

**Figura 7 – Cadeia de valor do sector da Farmácia & Parafarmácia**



Fonte: Elaborado pelo Autor

A nível nacional também temos verificado uma concentração dos pequenos retalhistas, as cooperativas de distribuição, formadas por grupos de farmacêuticos, têm apresentado alguma dificuldades de subsistência, assim como os pequenos retalhistas que têm vindo a ser adquiridos por empresas de maior dimensão.

No actual mercado de distribuição de medicamentos, destacam-se os seguintes armazenistas:

➔ OCP Portugal - Produtos Farmacêuticos, S.A.

Adquiriu nos últimos anos, armazéns como o Centro Farmacêutico do Ribatejo (Santarém), a Diprofar e a Soquifa.

➔ UDIFAR II - Distribuição Farmacêutica S.A.

A UDIFAR II é uma empresa de distribuição farmacêutica que resultou do processo de fusão entre a a União dos Farmacêuticos de Portugal e a Codifar.

➔ PLURAL - Cooperativa Farmacêutica, CRL

A Plural, é uma cooperativa do ramo de comercialização que resultou de uma operação de Fusão por incorporação da Cofarbel, CRL e da Farcentro, CRL, na Farbeira, CRL.

➔ Alliance Healthcare, S.A.

A Alliance Healthcare em Portugal é a empresa de distribuição farmacêutica, que resultou da parceria entre a Alliance Boots, Associação Nacional das Farmácias e José de Mello Participações II SGPS. A Alliance Healthcare presta serviços de distribuição e pré-wholesaling, e apoia uma importante rede de farmacêuticos independentes.

A área dos produtos naturais, é representada essencialmente por:

➔ DIETIMPORT, SA

A empresa Dietimport importa e distribui produtos na área da alimentação saudável e racional, e também suplementos alimentares, suplementos fitoterapêuticos, produtos biológicos, congelados, cosmética natural, produtos reciclados, ortopédicos, etc.

➔ BIOFAM, Lda

A Biofarm tem como objecto social a exportação/importação de produtos biológicos naturais e dietéticos.

➔ DIETMED

A Dietmed assume como missão o desenvolvimento e distribuição de produtos e serviços inovadores na area dos produtos naturais (dietéticos e madicinais), benéficos para a saúde e bem-estar.

## ➤ NATIRIS

A Naturis comercializa produtos naturais, dietéticos, vitaminas e alimentos saudáveis, fabricados com rigor farmacêutico, associando paralelamente acções de formação e divulgação através de publicações, seminários e conferências defendendo os princípios básicos da saúde e alimentação.

Na área de dermocosmética os principais laboratórios presentes nas farmácias e parafarmácias, são:

- Neutrogena, Piz Buin e Roc – representados em Portugal por Johnson & Johnson;
- Roche Posay e Vichy – representados em Portugal por L’Oreal - Cosmética Activa;
- A-derma, Avéne, Gálenic e Klorane – representados em Portugal por Pierre-Fabre;
- Mustela e Noviderm – representados em Portugal por Pharmascience;
- Chicco – representados em Portugal por Farsana.

Em suma, reunindo todas as informações disponíveis sobre esta envolvente, o futuro empreendedor estará em condições de avaliar a viabilidade do seu projecto e tomará consciência dos inúmeros factores que podem condicionar o seu sucesso.



## **CAPÍTULO 6. MODELO DAS 5 FORÇAS**

### **6.1 Introdução**

A caracterização de uma indústria ou de um sector da economia, do ponto de vista estratégico, efectua-se pela caracterização dos factores de competitividade determinantes da estrutura dessa indústria, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre si.

Michael Porter (1991) aponta 5 factores determinantes para a competitividade, a que dá o nome de “5 forças competitivas”. Os elementos que constituem este modelo são: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos. Este modelo apresenta um notável dinamismo na caracterização de uma indústria.

### **6.2 Rivalidade entre Concorrentes**

A rivalidade é resultante de um contexto em que os concorrentes procuram agir directamente sobre os clientes, através de medidas agressivas de captação a curto prazo desses mesmos clientes. Geralmente, um contexto de grande rivalidade conduz a um conjunto de interacções que deterioram a rendibilidade da indústria.

Em geral, a rivalidade, ou pressão competitiva, entre concorrentes directos é mais elevada quando o número de concorrentes é elevado e o seu poder é semelhante, quando a indústria tem crescimento baixo e existem custos fixos ou de armazenamento elevado e quando existe pouca diferenciação dos produtos.

Inserindo as parafarmácias numa área mais abrangente como a da saúde e bem-estar, consideramos que a rivalidade entre concorrentes já é bastante maior, tornando-se mais difícil uma entrada sustentável de novos concorrentes. A oferta aqui é variada, já que existem inúmeros espaços onde é possível obter este tipo de serviços.

No que concerne à necessidade de fundos, aqui também é necessário algum investimento, nomeadamente em infra-estruturas, os custos fixos apresentam relevância no contexto, já que é necessário algum investimento em materiais e equipamentos para a área da saúde e bem-estar e de investimento na área da parafarmácia nos produtos que compõem o portfólio da empresa.

O acesso a novos produtos ou a produtos inovadores é facilitado pelo acesso aos canais de distribuição, não havendo grandes obstáculos a assinalar neste contexto. Deste modo, o know-how necessário para este tipo de negócio é importante mas não é imprescindível, não se trata de um sector “*High-Tech*” que esteja em constante mudança.

No que diz respeito à diferenciação dos produtos, neste sector de actividade não existe uma elevada diferenciação de produtos. Podemos até referir que a maior parte são produtos de consumo de massas, que o cliente encontra em vários locais quer farmácias, quer parafarmácias.

Face ao exposto consideramos que a rivalidade dos concorrentes para a Pharma Spa é **Média/Alta**.

### 6.3 Poder Negocial dos Fornecedores

Neste ponto do modelo devemos considerar elementos como a concentração de fornecedores, inexistência de produtos substitutos, custos de mudança de fornecedor, custo em relação ao total comprado na indústria, riscos de integração ajusante, entre outros.

No que concerne ao número de fornecedores, estes são em número bastante elevado, ou seja, o mercado não é dominado por um grupo restrito de fornecedores, o que só por si representa um poder negocial mais fraco.

Podemos ainda referir que a indústria cliente não é muito importante para o negócio dos fornecedores. As parafarmácias representam uma ínfima parte do negócio dos Laboratórios e dos Distribuidores. Os produtos à disposição na parafarmácia, são de certa forma “globais”, apresentando bastante relevância para o negócio do cliente, podemos até dizer que são vitais para o negócio.

Todavia, este negócio permite abordar o mercado com produtos e serviços complementares na área da saúde e bem-estar. Neste caso, os produtos e serviços a oferecer podem ser bastante diferenciados, dando lugar a uma busca constante por novas formas e métodos de forma a facultar ao cliente uma variedade de bens complementares que permitiria a criação de valor acrescentado.

Em suma, consideramos que o poder negocial dos fornecedores é **Médio**.

## 6.4 Poder Negocial dos Clientes

Este é um elemento simétrico ao do poder negocial dos fornecedores, considerando-se que o poder dos clientes é em geral elevado quando a indústria cliente é mais concentrada que a dos seus fornecedores, as compras são feitas em grandes volumes, os produtos adquiridos têm baixa diferenciação (o poder dos clientes aumenta), quando os clientes detêm muita informação sobre alternativas de mercado e têm alta sensibilidade ao preço do produto adquirido.

O poder negocial dos clientes não depende apenas de causas objectivas, relacionadas com o ponto anterior, há um outro factor de relevância primordial de destaque, a maior ou menor vontade do cliente em fazer exercer o seu poder, ou seja, em fazer uma escolha mais criteriosa e frequente do seu fornecedor.

No caso das parafarmácias, a indústria cliente é dominada por clientes domésticos e as suas compras enquanto agentes individuais não representam uma percentagem significativa nas vendas das parafarmácias. A área da saúde e bem-estar, principalmente no que concerne à Estética e Spa-Tratamento Corporal, está posicionada ao nível da classe média/alta.

Pelo facto de estarmos na presença de consumidores finais, podemos afirmar que os clientes não estão em condições de integrar a montante, pelo que podemos concluir que o poder negocial dos clientes para este sector é **Baixo**.

## 6.5 Potencial de Novas Entradas

Este ponto é provavelmente o mais crítico, reflectindo a natureza dos factores competitivos fundamentais do negócio, pois resume no essencial as barreiras à entrada de novos concorrentes na indústria. Engloba desde factores ligados a custos, a factores de valor superior, como a diferenciação de produtos, utilização de economias de escala, de experiência e de gama (partilha de recursos), requisitos de capital, acesso a canais de distribuição, entre outros. O potencial de novas entradas é tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada e a respectiva retaliação por parte dos concorrentes já estabelecidos.

No caso do sector das parafarmácias, existem algumas barreiras à entrada definidas pelo próprio enquadramento legal, visto existirem determinadas regras a cumprir para poder entrar neste sector, como já vimos anteriormente. Podemos também conjugar as barreiras à entrada com a própria política do Governo que impõe regras e delimitações à actuação das mesmas.

Mesmo assim, verificamos que, teoricamente, as barreiras à entrada não são muito elevadas, qualquer pessoa pode entrar no ramo desde que cumpra os requisitos legais, sendo um deles ter um responsável técnico pelo espaço, farmacêutico ou técnico de farmácia.

O principal problema, que pode actuar como elemento dissuasor prende-se com o investimento que é necessário fazer na fase inicial do projecto.

Consideramos por isso, que a área da saúde e bem-estar apresenta um potencial de novas entradas **Médio/Alto**.

### 6.6 Pressão dos Produtos Substitutos

A existência de produtos substitutos deve ser considerada dentro do horizonte temporal do Plano de Negócios. Neste sentido, devemos ter em conta esta ameaça na elaboração do projecto. Todas as indústrias estão sob pressão de produtos ou serviços substitutos, o que constitui uma limitação à rentabilidade das mesmas, tanto no curto como no médio e longo prazo. Sendo assim, uma maior pressão de produtos substitutos conduz a que a atractividade da indústria diminua.

No caso das parafarmácias, a pressão dos produtos substitutos é pouco relevante pelo facto de existirem muitos produtos diferentes para o mesmo fim, fornecidos por muitas marcas diferentes. Para mais, o acesso aos produtos é feito de forma acessível, através dos canais de distribuição existentes. O cliente tem ao dispor no mercado inúmeros produtos diferentes para o mesmo problema (patologia) que apresenta.

No que diz respeito aos serviços complementares prestados na área de saúde e bem-estar, o potencial de produtos substitutos é um pouco mais relevante. Por exemplo, no caso de dores reumáticas os medicamentos podem ser complementados com serviços de fisioterapia, designadamente, as massagens.

Para este elemento, concluímos que a pressão dos produtos substitutos é **Média/Baixa**.

### 6.7 Conclusão do Modelo

Depois de efectuar uma análise individual a cada elemento que compõe este modelo, podemos considerar que a atractividade do negócio onde estamos inseridos, e, que engloba todos os factores mencionados é **Média**.



Para resumir de uma forma mais clara e simplificada o modelo que acabámos de estudar, podemos sintetizar a informação no seguinte quadro.

**Quadro 12 – Síntese do Modelo das 5 Forças para a área da Saúde e Bem-Estar**

<b>Modelo das 5 Forças</b>	
Rivalidade entre Concorrentes	Média/Alta
Poder negocial dos Fornecedores	Médio
Poder Negocial dos Clientes	Baixo
Potencial de Novas Entradas	Médio/Alto
Pressão dos Produtos Substitutos	Média/Baixa
<b>Conclusão Final</b>	<b>Média</b>

Fonte: Análise do Autor

O exposto vai de encontro aos nossos objectivos de marketing, em que o segmento de serviços relacionados com a saúde e bem-estar a implementar servirá de complemento ao primeiro, que não se apresenta tão atractivo.



## CAPÍTULO 7. ANÁLISE SWOT

### 7.1 Introdução

No âmbito da estratégia global de uma empresa, a análise estratégica cobre a parte referente ao diagnóstico e a avaliação estratégica. A sua avaliação deve atender à plausibilidade e consistência dos componentes e ponderar a interacção entre a envolvente externa (macro-ambiente e ambiente competitivo) e interna (vantagens competitivas e sua sustentabilidade). É neste sentido que surge a análise SWOT, uma componente fundamental à implementação da estratégia global da empresa, e claro está, essencial na implementação da estratégia de marketing.

Esta análise foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School. Segundo Sousa (1990) esta metodologia é hoje muito utilizada pelos estrategas, uma vez que de forma simples, cruza forças e fraquezas da empresa com oportunidade e ameaças da envolvente para sugerir as estratégias a implementar.

O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível externo como interno.

A análise SWOT relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente, sendo que para um bom estratega, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes (Freire, 2002). Esta análise conjuga de uma forma sintetizada as análises efectuadas nas envoltentes com a análise interna da empresa. Permite visualizar como é que se alinham as vantagens e desvantagens internas (forças e fraquezas) com os factores externos positivos ou negativos (oportunidades e ameaças), no sentido de gerar valor para a empresa.

A Matriz SWOT permite avaliar a posição competitiva de uma empresa no mercado, através do recurso a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais composto por duas variações: pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) da análise interna; oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) da análise externa. Ao construir a matriz as variáveis são sobrepostas, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na formação de planos e na definição de estratégias de negócio.

## 7.2 Análise Externa

A análise externa efectuada no âmbito da análise SWOT tem como objectivo a identificação das principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que num determinado momento se colocam perante a organização, a sua importância está associada à necessidade de os gestores e outros responsáveis preverem eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter maior ou menor impacto futuro dessa mesma organização (Teixeira, 2005). Uma organização que perceba que o ambiente externo está a mudar e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças.

Assim, no âmbito da análise SWOT do projecto Pharma Spa, identificámos como situações de oportunidades e ameaças, os enumerados nos pontos seguintes.

### 7.2.1 Oportunidades

- Crescente preocupação com os cuidados do corpo e da mente que potencia um aumento de investimento nesta área por parte dos clientes;
- Mudanças na mentalidade dos consumidores;
- Encerramento de algumas parafarmácias;
- Legislação e Normas favoráveis ao desenvolvimento de parafarmácias;
- Vantagens de localização da empresa – Centro Urbano;
- Facilidade de estacionamento – Parque privativo.

### 7.2.2 Ameaças

- Concorrência forte do sector das farmácias, na venda de MNSRM, Suplementos Alimentares e Produtos de Dermo-Cosmética;
- Potencial aumento da concorrência na área da saúde e bem-estar;
- Diminuição da taxa de natalidade;
- Fraco conhecimento dos clientes sobre os serviços prestados na área de saúde e bem-estar (com tendência para uma evolução satisfatória);
- Conjuntura económico-social desfavorável.

### 7.3 Análise Interna

Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*), como elementos caracterizadores da empresa num determinado momento. Os pontos fortes estão ligados às vantagens internas da empresa em relação aos concorrentes e aos aspectos positivos que estão dentro do nosso controlo, como por exemplo o acesso a recursos. Em suma, os pontos fortes podem-se definir como as actividades que uma empresa faz melhor do que a concorrência. Já os pontos fracos apresentam-se como desvantagens intrínsecas à própria empresa (Freire, 2002). Estes aspectos negativos de ordem interna devem estar sob controlo da empresa para que esta possa efectuar um planeamento com vista a atenuá-los ou mesmo eliminá-los.

A importância da identificação das forças e das fraquezas é particularmente importante para os aspectos mais directamente relacionados com os factores críticos de sucesso da empresa em causa. É também importante referir que a consideração de uma determinada característica da empresa como força ou fraqueza é sempre relativa e potencialmente alterável, designadamente na medida em que se podem verificar ao longo do tempo alterações importantes ao nível da concorrência e do seu comportamento.

Relativamente aos pontos fortes e fracos da nossa actividade podemos enumerar os referidos nos seguintes pontos.

#### 7.3.1 Pontos Fortes

- Vantagem das sinergias entre a actividade da Parafarmácia com a Clínica e o Spa, quer em criação de valor, quer como forma de atrair mais clientes através da diversificação e complementaridade;
- Recursos Humanos altamente qualificados e com know-how na área da saúde e bem-estar físico e psicológico;
- Excelente conhecimento e acesso aos canais de distribuição;
- Excelente localização (centro urbano/ acesso privilegiado, bom estacionamento).

#### 7.3.2 Pontos Fracos

- Menor experiência no sector da clínica e Spa;
- Notoriedade de alguns concorrentes, principalmente, Clínicas, Spa's e Lojas Dietéticas);

➡ Excessiva dependência de alguns fornecedores.

A análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, por forma a que o diagnóstico que dela resulta seja fiável e constitua uma fonte de informação e suporte adequado às necessidades da gestão estratégica, que se ocupa das decisões que vão no fundo delinear o futuro a médio e longo prazo da organização.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de actuação definida para a empresa. Desta forma, quando a empresa se apercebe da existência de um ponto forte, deve destacá-lo ainda mais; por outro lado, quando se apercebe de um ponto fraco, deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar o seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não podermos controlá-lo, podemos monitorizá-lo, procurando aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente, e evitar as ameaças enquanto for possível.

Uma ameaça, portanto um factor externo que pode vir a afectar o funcionamento da empresa, não é necessariamente uma má notícia. De facto, ele pode provocar o aparecimento de um novo ponto forte na empresa. Para isso, os gestores devem perceber como este novo facto (como por exemplo, imposições legais mais restritivas sobre os produtos vendidos pela empresa) pode ser explorado pela empresa de modo a retirar um benefício real.

O aparecimento de um novo produto inovador por parte de um concorrente, tipicamente uma ameaça à quota de mercado, pode tornar-se num novo conjunto de capacidades da empresa. Normalmente são as empresas maiores que têm mais capacidade para reagir de forma positiva às constantes ameaças que se colocam, no entanto, muitas pequenas e médias empresas também podem ganhar neste jogo.

Assim, para que uma ameaça possa ser transformada numa oportunidade, a empresa tem que possuir uma visão estratégica para avaliar correctamente as ameaças como sendo oportunidades escondidas. A empresa deve possuir os recursos, financeiros, materiais e humanos para poder executar as alterações necessárias (por exemplo, o lançamento de um novo produto), reagindo com rapidez, porque as empresas concorrentes também podem ter visto a oportunidade latente.

Desta forma, podemos construir a seguinte matriz SWOT para o projecto Pharma Spa.

**Quadro 13 - Análise SWOT da Pharma Spa**

		Análise Interna	
		Strengths: Pontos Fortes	Weaknesses: Pontos Fracos
Análise Externa	Opportunities: Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estratégia de Marketing Lateral (complementar a área da Parafarmácia com outras áreas da saúde e bem-estar, aproveitando as sinergias existentes);</li> <li>➤ Estratégia de Marketing Experiencial (apelar aos sentidos, às emoções e sentimentos, ao intelecto, à percepção, criando experiências que comprometem os consumidores criativamente);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Forte campanha de promoção dos produtos e serviços, baseada no “Marketing Experience” e no “Marketing Lateral”;</li> <li>➤ Formação contínua dos Recursos Humanos de forma a estar sempre na vanguarda em termos de conhecimentos técnicos e pessoais;</li> <li>➤ Forte preocupação na escolha de produtos (inovadores e de qualidade certificada) e gestão de serviços.</li> </ul>
	Threats: Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reforço dos mercados actuais (aquisição de outras parafarmácias e implementação da estratégia de complementaridade de serviços);</li> <li>➤ Expansão para outras localidades com grande potencial de crescimento (onde este mercado está menos desenvolvido);</li> <li>➤ Forte campanha de promoção dos produtos e serviços, baseada no “Marketing Experience” e no “Marketing Lateral”;</li> <li>➤ Promover a fidelização dos clientes através da excelência de serviços;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Forte campanha de promoção dos produtos e serviços, baseada no “Marketing Experience” e no “Marketing Lateral”;</li> <li>➤ Reforço da experiência no sector da saúde e bem-estar, relacionado com a Clínica e Spa;</li> <li>➤ Contratação de Recursos Humanos altamente qualificados e com know-how profundo do negócio;</li> <li>➤ Pesquisa de novos fornecedores, igualmente, com excelente qualidade de produtos.</li> </ul>

Fonte: Análise do autor.

Esta matriz sugere a escolha óbvia de estratégias que conduzam à maximização das oportunidades, construídas sobre os pontos fortes da empresa, e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa. Para um bom estrategista, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes (Freire, 2002).

As contínuas evoluções da envolvente vão-se reflectindo na estratégia da empresa, por isso, as ameaças e oportunidades estão em constante mutação e deverão ser transformadas em novas estratégias de actuação pela empresa.



## **CAPÍTULO 8. OPÇÕES ESTRATÉGICAS**

### **8.1 Formulação da Estratégia**

Depois de definirmos as metas e objectivos a que nos propomos atingir é relevante definir a orientação estratégica da empresa, dando continuidade à missão. A formulação da estratégia tem origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização.

Neste momento da elaboração do Plano de Negócios, é imperioso definirmos de que forma pretendemos atingir os objectivos estabelecidos, ou seja, a empresa precisa de uma formulação de estratégias para que os objectivos sejam levados à prática.

De acordo com Porter (1991), o objectivo de uma estratégia é dotar a empresa de uma posição favorável numa indústria, de modo a que se possa defender melhor dos seus concorrentes. Este autor define estratégia como o meio empregado ou o caminho determinado pela empresa para atingir o seu objectivo i.e. ser competitiva e destacar-se frente aos seus concorrentes e consumidores.

Para se definir uma estratégia, é fundamental que ela esteja em consonância com os produtos, mercados, clientes e dentro do contexto de negócio da empresa. Da interacção desses elementos, surgem possibilidades para que a empresa seja competitiva, concentrando esforços para a adopção de estratégias que reduzam os custos de produção, diferenciem os produtos e/ou possibilitem segmentar o mercado.

### **8.2 Segmentos-Alvo**

Quanto aos níveis de segmentação de mercado, optamos pelo mercado local, uma vez que define programas idealizados de acordo com os desejos e necessidades dos grupos de clientes locais.

Importa definir a política de segmentação de mercado, neste caso optamos por uma segmentação de acordo com as características dos consumidores, nomeadamente, segmentação demográfica. Utilizamos variáveis como a idade, sexo, habilitações académicas e a condição socioeconómica.

Desta forma, e de acordo com a análise efectuada nos pontos anteriores, baseamo-nos assim na ideia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores. Importa perceber qual é a atractividade de cada segmento face aos produtos e serviços a comercializar.

A finalidade de uma estratégia é garantir que a empresa satisfaz as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência, no seu negócio. Neste sentido, a formulação da estratégia empresarial deve ter início numa visão comercial, sendo primeiro determinados quais os produtos a vender e/ou serviços a prestar e para que segmentos de mercado. O acompanhamento dinâmico das necessidades dos clientes e das novas iniciativas da concorrência induz assim o lançamento de novos produtos e/ou serviços ou a entrada em novos mercados, de que resulta um permanente reforço da adequação estratégica da empresa (Freire, 2002).

O elemento central da estratégia é a matriz de produtos-mercados, onde são relacionados os produtos/serviços oferecidos com os segmentos de mercado servidos. Neste contexto, a análise da matriz de produtos-mercados da Pharma Spa permite verificar que o nosso segmento-alvo preferencial é o sexo feminino, na classe dos 25 aos 44 anos reforçado pela perspectiva de rendimento para a classe média. Contudo, estaremos presentes em todos os segmentos de uma forma activa. Deste modo podemos definir a nossa posição como uma especialização selectiva. A empresa selecciona vários segmentos que sejam atraentes e apropriados e desenvolve produtos e serviços direccionados para cada um, desta forma diversifica o risco da empresa.

Embora a nossa empresa esteja presente em quase todos os segmentos de mercado, aquele é o que mais potencial apresenta, por várias razões. Em primeiro lugar é o segmento que apresenta maior densidade populacional, e segundo, é também o segmento que tem mais poder de compra e que além de comprar os produtos para si, funcionam como elementos influenciadores no processo de compra. Por último, são também elementos decisores de compra, muitas vezes para terceiros.

A concepção de uma matriz de produtos-mercados visa relacionar todos os produtos/serviços oferecidos pela empresa com os respectivos mercados-alvo e facilitar a identificação de novas oportunidades. A evolução da matriz de produtos-mercados pode assumir dois padrões distintos: expansão *versus* redução ou generalização *versus* especialização. Naturalmente, estes dois padrões de desenvolvimento da matriz de produtos-mercados podem ser conjugados no processo evolutivo da empresa, i.e., a empresa pode expandir a sua actuação comercial reforçando a especialização ou entrando em novos segmentos, ou, inversamente, reduzir o âmbito das suas actividades, concentrando-se em áreas centrais ou preservando a variedade dos produtos vendidos (Freire, 2002).

Quadro 14 – Matriz Produtos-Mercados

			Produtos					Serviços de Saúde e Bem-estar								
Demográficos			MNSRM	Produtos Homeopáticos	Suplementos Alimentares	Dermo-Cosmética	Puericultura	Outros Produtos e Acessórios	Consultas	Nutrição e Dietética	Massagens	Estética	Spa	Aulas Pré-Parto e Pós-Parto	Outros Serviços	
Critério de Segmentação	Feminino	Dos 0 aos 5 anos														
		Dos 6 aos 14 anos														
		Dos 15 aos 24 anos														
		Dos 25 aos 44 anos														
		Dos 45 aos 64 anos														
		Mais de 65 anos														
	Masculino	Dos 0 aos 5 anos														
		Dos 6 aos 14 anos														
		Dos 15 aos 24 anos														
		Dos 25 aos 44 anos														
		Dos 45 aos 64 anos														
		Mais de 65 anos														
	Condição Económica	Baixa														
		Média														
		Alta														

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 8.3 Fontes de Mercado

Neste ponto iremos identificar qual a estratégia de captação dos nossos clientes, de forma a atingirmos os objectivos propostos. Iremos procurar desenvolver a estratégia de captação de clientes à concorrência, principalmente farmácias e centros de lazer e bem-estar, assim como procurar oferecer alternativas à medicina convencional.

A conquista de quota de mercado será feita à custa da diminuição de quota de mercado da concorrência, apostando na fidelização dos clientes. Este facto justifica-se com a particularidade do negócio, em que os produtos e/ou serviços oferecidos satisfazem as mesmas necessidades, sendo uma premissa aceite o facto de os clientes renunciarem a determinados produtos em detrimento de outros comercializados por outra empresa.

### 8.4 Posicionamento

Após definir o âmbito da estratégia de produtos-mercados, a empresa deve identificar o tipo de vantagem competitiva a explorar em cada segmento de mercado servido. A vantagem competitiva pode estar associada à qualidade, eficiência, adequação e inovação, que reflectem a capacidade da empresa em aplicar os seus recursos melhor que a concorrência na prestação de valor aos clientes.

De acordo com Porter (1991), a matriz de produtos-mercados pode ser combinada com as diversas fontes de vantagem competitiva, dando origem a três estratégias genéricas alternativas: liderança total em custos, diferenciação e focalização.

Na liderança total de custos, a empresa faz um grande esforço para reduzir ao máximo os seus custos de produção e distribuição. Este método baseia-se na obtenção de custos mais baixos que a concorrência, utilizando a eficiência como factor fundamental, podendo, assim, oferecer preços menores que os seus concorrentes e obter maior participação de mercado.

No que concerne à diferenciação, a empresa concentra esforços para alcançar desempenho superior numa determinada área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em inovação, em estilo, em tecnologia, em intimidade com os clientes, entre outros factores fundamentais.

Na estratégia de focalização, a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. A empresa deve conhecer as

necessidades desses segmentos e obter lideranças em custos, ou seja, ter mais eficiência, ou encontrar uma forma de diferenciação dentro desse segmento-alvo.

No caso da Pharma Spa a estratégia será de focalização com diferenciação, já que o nosso objectivo consiste em apostar noutro segmento de negócio para promoção da actividade de parafarmácia e desta forma criar uma fonte de vantagem competitiva para a empresa. E de certa forma, estaremos a focalizar-nos num determinado segmento-alvo que está presente em todas as gamas de produtos e serviços da empresa. Neste sentido, podemos esquematizar o nosso posicionamento da seguinte forma.

**Quadro 15 – Modelo das Estratégias Genéricas de Porter**

Vantagem Competitiva			
Âmbito Competitivo	Mercado Amplo	Liderança de Custos	Diferenciação
	Mercado Restrito	Foco com custos baixos	<b>Foco com Diferenciação</b>

Fonte: Freire (2002).

Definimos a orientação para o cliente como estratégia de posicionamento de marketing, tendo em conta os pontos abordados anteriormente, nomeadamente a escolha dos segmento-alvo. Na orientação para o cliente, e como o próprio nome indica, a ênfase está no cliente e nas suas necessidades.

Na Pharma Spa pretende-se saber o que é que o consumidor deseja, para que possa disponibilizar aquilo que se sabe que terá maior aceitação pelo público. Nos dias de hoje mais importante do que ter um produto para comercializar, é criar um grupo de clientes para um determinado tipo de produtos. Por isso deve ser feito um estudo cuidadoso dos produtos e serviços que são procurados pelo público na área da saúde e bem-estar, de forma a satisfazê-lo e assim obter a fidelização dos clientes.

Face a estratégia de orientação para o cliente, há uma grande probabilidade de que um cliente satisfeito volte a comprar um novo produto na nossa empresa quando pretender actualizar o produto que tem, ou quando necessitar de um novo produto, além de que não existe melhor divulgação de um produto/serviço do que aquela que é feita por um cliente satisfeito.

## 8.5 Produtos Complementares

Com frequência, a competição no mercado ocorre não entre produtos ou serviços isolados, mas entre conjuntos de produtos e/ou serviços que se complementam na satisfação das necessidades dos consumidores. Assim, é importante analisar com rigor o potencial comercial de diferentes combinações de produtos complementares para decidir quais devem ser adoptados.

A partir de um produto base, a empresa pode optar por introduzir produtos adicionais relacionados ou não com a oferta original. Se os novos produtos não complementarem os anteriores, a sua gestão deve ser independente, sendo cada artigo tratado como um produto base. Se, pelo contrário, os novos artigos complementarem o produto base, devem ser geridos em conjunto para tirar partido dos benefícios estratégicos dos efeitos de agrupamento ou de subsidiação cruzada (Freire, 2002).

No projecto Pharma Spa optamos por uma estratégia de diversificação e complementaridade da actividade da parafarmácia, com a prestação de serviços da área da saúde e bem-estar físico e psicológico, procurando aproveitar as sinergias existentes entre as diversas áreas, quer em criação de valor, quer como forma de atrair mais clientes.

Após decidir pelo lançamento de produtos complementares, é necessário identificar as circunstâncias em que é preferível optar pelo efeito de agrupamento ou pelo efeito de subsidiação cruzada na sua comercialização. O efeito de agrupamento consiste na comercialização conjunta de um grupo de produtos complementares, e, o efeito de subsidiação cruzada consiste na venda de um produto com uma margem relativamente baixa com vista a comercializar outro produto complementar com um retorno superior.

À semelhança dos produtos, os diferentes segmentos de mercado servidos pela organização também podem ser geridos de modo a tirar partido dos benefícios estratégicos da complementaridade. Neste sentido, é necessário identificar primeiro quais são os segmentos de mercado estratégicos, onde os consumidores são mais exigentes e os concorrentes mais fortes. Os restantes segmentos de mercado devem ser geridos numa lógica de complementaridade, de forma a ajudar a reforçar a posição competitiva da organização nos segmentos estratégicos.

No sector farmacêutico, o segmento de mercado estratégico são os médicos da especialidade, uma vez que têm a capacidade para recomendar a compra de elevadas quantidades de um medicamento, por isso, os fabricantes de produtos farmacêuticos concentram as suas atenções no contacto com a classe médica e tratam os consumidores finais como um segmento complementar gerador de margem, que permite cobrir os custos de penetração no segmento estratégico.

## 8.6 Factores Críticos de Sucesso

Uma vez analisadas as tendências do meio envolvente, a atractividade e a estrutura do sector, é necessário identificar as actividades ou variáveis de gestão que têm de ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio, ou seja, os factores críticos de sucesso.

Os factores críticos de sucesso são as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam a empresa dos concorrentes, na criação de valor. Estes factores devem satisfazer três critérios genéricos: aplicabilidade geral, relevância decisiva e controlabilidade (Freire, 2002).

A Pharma Spa tem como factor crítico de sucesso, o facto de englobar no mesmo empreendimento três áreas de saúde e bem-estar: Parafarmácia, Clínica e Spa. Estas áreas de saúde funcionam numa óptica de cliente-fornecedor, permitindo uma maior diversidade e complementaridade de produtos/ serviços, maior qualidade, maior rapidez, prestação de um serviço personalizado, grande flexibilidade de resposta, possibilidade de concentração de várias soluções no mesmo local e preços mais baixos em virtude das economias de escala.





## CAPÍTULO 9. MARKETING MIX

### 9.1 Introdução

Neste capítulo iremos definir o Marketing Mix para as actividades da nossa empresa ou seja os 4p's do Marketing. Para estabelecer uma campanha de marketing eficaz é necessário utilizar um conjunto de variáveis, às quais é necessário tomar a devida atenção pois fazem parte da forma como o consumidor responde ao mercado. O Marketing Mix faz parte do “dicionário” do marketing e é composto por quatro variáveis, mais concretamente, os denominados 4P's. Esta sigla refere-se às iniciais das quatro variáveis na língua inglesa:

- ➡ Product (Produto);
- ➡ Price (Preço);
- ➡ Placement (Local de distribuição);
- ➡ Promotion (Promoção).

Podemos definir o Marketing Mix como o conjunto de instrumentos controláveis de marketing que a empresa usa para produzir a resposta desejada no seu segmento-alvo.

Para além dos produtos habitualmente comercializados nas farmácias e parafarmácias, incluímos também a prestação de serviços na área da saúde e bem-estar, ou seja, na definição dos objectivos de marketing é necessário ter em conta a prestação de serviços que não inclui um bem físico. Assim iremos incluir mais três variáveis na análise dos serviços a prestar ao cliente, a saber:

- ➡ People (Pessoas);
- ➡ Process (Processos ou procedimentos);
- ➡ Physical Evidence (“Evidências Físicas” ou seja o ambiente onde é prestado o serviço).

### 9.2 Produto “Product”

Na definição do primeiro “p” do Marketing Mix, iremos abordar aspectos desde o tipo de produto/serviço que será comercializado, o seu design, a embalagem do produto. O que se pretende é que o produto/serviço seja da satisfação do consumidor, reduzindo ao máximo os custos inerentes ao mesmo.

Uma vez que a nossa actividade vai centrar-se em duas áreas distintas, optamos por agregar todos os produtos numa única família com as respectivas subcategorias, assim como todos os serviços numa única família com as respectivas subcategorias.

### 9.2.1 Produtos

O produto deve ser analisado em várias vertentes, tendo em conta a sua composição, dimensão, estrutura, sabor, aroma, benefícios, design, marca, etc.

Esta família incorpora os produtos que habitualmente são encontrados em qualquer farmácia (referente a MNSRM), parafarmácia e lojas dietéticas.

A Pharma Spa irá oferecer as seguintes subcategorias de produtos:

#### ➤ MNSRM (Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica)

Esta categoria engloba todos os medicamentos aprovados pelo INFARMED<sup>12</sup> como medicamentos que não estão sujeitos a receita médica para uso humano e como tal podem ser comercializados fora das farmácias, mais concretamente em locais de venda devidamente autorizados, que cumprem os requisitos de instalação e funcionamento nos termos estabelecidos no Decreto-Lei n.º 134/2005, de 16 de Agosto, e na Portaria n.º 827/2005, de 14 de Setembro.

Exceptuam-se os MNSRM que beneficiam de comparticipação do Estado no seu preço, os quais continuam a ser vendidos exclusivamente nas farmácias.

Actualmente, existem aproximadamente 1760 MNSRM, que abrangem os mais diversos segmentos, e, dos quais podemos subdividir, de acordo com a classificação fármaco-terapêutica, em analgésicos e antipiréticos, modificadores da motilidade intestinal, aplicação tópica, adjuvantes de cicatrização, derivados de ácido propiónico, expectorantes, descongestionantes, antifúngicos, antiácidos, anti-sépticos e desinfectantes, antivíricos, vitaminas, anti-inflamatórios não esteróides para uso tópico, antitústicos, anti-histamínicos, entre outros.

#### ➤ Produtos Homeopáticos

Este tipo de produtos surge no mercado como produtos alternativos aos tradicionais medicamentos. Um medicamento homeopático é um medicamento obtido a partir de substâncias denominadas “*stocks*” ou matérias-primas homeopáticas, de acordo com um processo de fabrico descrito na farmacopeia europeia, ou na sua falta, em farmacopeia utilizada de modo oficial num Estado membro, e que pode ter vários princípios.

À imagem do que sucede com os medicamentos tradicionais, é ao INFARMED que compete a autorização e o controlo deste grupo de produtos. O Decreto-Lei n.º

---

<sup>12</sup> Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P.

176/2006, de 30 de Agosto, estabelece os procedimentos necessários à autorização da comercialização de medicamentos homeopáticos.

As farmácias também podem comercializar este tipo de produtos, todavia não estão muito vocacionadas para esta área, limitando-se a comercializar apenas alguns produtos, quando solicitados. No entanto, esta área pode ser de tal forma importante, dado que existem alguns locais que apenas comercializam este tipo de produtos como é exemplo a Farmácia Homeopática de Santa Justa, em Lisboa.

No grupo dos produtos homeopáticos mais conhecidos, podemos destacar o Osscilococinum, o Corizalia e o Stodal, entre outros.

## ➤ Suplementos Alimentares

Os suplementos alimentares são géneros alimentícios que se destinam a complementar e ou suplementar o regime alimentar normal e que constituem fontes concentradas de determinadas substâncias nutrientes ou outras com efeito nutricional ou fisiológico, simples ou combinadas, comercializadas em forma doseada, tais como cápsulas, pastilhas, comprimidos e pílulas.

Estes géneros alimentícios podem conter um leque bastante variado de substâncias nutrientes e outros ingredientes, designadamente vitaminas, minerais, aminoácidos, ácidos gordos essenciais, fibras, plantas e seus extractos.

Os suplementos alimentares, tal como todos os alimentos, de acordo com o Decreto-Lei nº 560/99, de 18 de Dezembro, e o Decreto-Lei nº 136/2003, de 28 de Junho, não podem atribuir propriedades profiláticas, de tratamento ou cura de doenças, nem fazer referência a essas propriedades, ao contrário dos medicamentos que têm de possuir uma daquelas funções terapêuticas. Todavia, são controlados pelo INFARMED tal como os medicamentos e os produtos homeopáticos.

Os suplementos alimentares além de suprirem os gastos energéticos de um trabalho físico intenso, particularmente no desporto (musculação, fitness, culturismo e desportistas em geral) são também usados na área clínica e hospitalar, podendo ser uma boa solução para nos mantermos saudáveis, conservando, e, por vezes, aumentando até, as nossas resistências e o equilíbrio fisiológico.

Esta família engloba produtos dietéticos, produtos de emagrecimento, produtos de fitoterapia e vitaminas com as mais diversas aplicações, entre outros.

## ➡ Produtos de Dermo-Cosmética

Os produtos desta família respondem a necessidades de áreas tão abrangentes como os cuidados de higiene e hidratação, tratamento dermatológico, designadamente, tratamento de acne, higiene, hidratação, tratamento anti-rugas, etc.

O fabrico, controlo, segurança e cumprimento da legislação em vigor são da exclusiva responsabilidade do fabricante, do importador ou do responsável pela introdução dos produtos no mercado. Ao INFARMED compete verificar apenas o cumprimento da legislação aplicável. Essa verificação é realizada através da análise da conformidade das notificações de produtos cosméticos e de higiene corporal (PCHC) e da inspecção e vigilância permanente do mercado.

Um produto cosmético e de higiene corporal é qualquer substância ou preparado destinado a ser posto em contacto com as diversas partes superficiais do corpo humano, designadamente epiderme, sistemas piloso e capilar, unhas, lábios e órgãos genitais externos, ou com os dentes e as mucosas bucais, com a finalidade de, exclusiva ou principalmente, os limpar, perfumar, modificar o seu aspecto, proteger, hidratar, manter em bom estado ou corrigir os odores corporais.

Como exemplos deste tipo de produtos podemos encontrar: cremes, loções, sabonetes, geles de banho, produtos de maquilhagem, desmaquilhantes, perfumes, depilatórios, desodorizantes, tintas para coloração de cabelo, champôs, pastas de dentes, elixires buco-dentários, vernizes, produtos de higiene íntima, protectores solares, autobronzeadores, despigmentantes, cremes anti-rugas, etc.

Esta família apresenta um segmento com grande potencial, dentro do grupo dos produtos, e como tal deve ser de especial atenção.

## ➡ Puericultura

Os produtos de puericultura abrangem todos os produtos destinados ao apoio do processo evolutivo da criança. A Directiva 2005/84/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de Dezembro, apresenta uma definição de artigo de puericultura como todo produto destinado a facilitar o sono, o relaxamento, a higiene, a alimentação e a sucção da criança.

Incluem-se nesta família produtos como chupetas, biberões e tetinas, anéis de dentição, esterilizadores, talheres, brinquedos pedagógicos, carrinhos, cadeiras, espreguiçadeiras, parques, acessórios para o banho, acessórios para higiene e cuidados e outros acessórios destinados aquele fim.

## ➤ Outros Produtos e Acessórios na Área da Saúde

Nesta família incluímos todos os restantes produtos que não estão incluídos nos itens anteriormente referidos, onde podemos destacar produtos como termómetros, aparelhos de medir a tensão arterial, material ortopédico, material de enfermagem entre outros.

### 9.2.2 Serviços

A qualidade percebida pelo cliente é um factor chave para o sucesso da empresa no longo-prazo e porque as dimensões da qualidade percebida pelos consumidores são diferentes para os produtos ou serviços, é imperativo definir qual o nosso posicionamento a nível dos serviços que irá ter influência no preço a pagar pelo cliente.

As principais características dos serviços reconhecidas na literatura, são agrupadas conforme Kotler e Keller (2006) em: imaterialidade e “intangibilidade” (não podem ser tocados nem transportados), perecibilidade (não podem ser constituídos stocks), simultaneidade (são produzidos e consumidos em simultâneo) e variabilidade (variam de uma transacção para outra, apesar da padronização).

Além destas características, a prestação do serviço pressupõe uma relação directa entre o cliente e a empresa (interacção fornecedor-cliente), afectando o resultado final.

Os vários serviços disponibilizados pela Pharma Spa, de acordo com as suas características específicas, podem ser agrupados nas seguintes subcategorias:

## ➤ Consultas Médicas

Neste tipo de serviços, incluem-se consultas em várias áreas de medicina alternativa, designadamente, nas áreas de Homeopatia, Fitoterapia, Osteopatia e Podologia.

### a) Homeopatia

A homeopatia activa a capacidade curativa do nosso organismo. O princípio do tratamento homeopático consiste em administrar pequenas doses de substâncias medicamentosas, que em grandes dosagens, produzem efeitos semelhantes aos da doença que está a ser tratada. Este tratamento vai activar as defesas do nosso organismo e levando-o a alcançar, pouco a pouco, a melhoria ou cura das doenças.

O princípio deste tratamento é “*similia similibus curentur*”, ou seja, “o semelhante cura o semelhante”. Apesar deste método terapêutico ser utilizado desde os tempos de Hipócrates (século V a.C.), foi Samuel Hahnemann, quem no final do século XVIII, determinou qual a forma de preparar e administrar a homeopatia.

Presentemente, existem mais de 3.000 remédios homeopáticos, integralmente à base de substâncias naturais (vegetais, animais e minerais), que são administrados em pequenas doses diluídas e dinamizadas (processo que consiste, em agitar a mistura, e que é responsável pela activação das substâncias).

Em Portugal, a homeopatia é reconhecida legalmente como uma terapêutica não convencional (juntamente com a Acupunctura, a Osteopatia, a Naturopatia, a Fitoterapia e a Quiroprática<sup>13</sup>), conforme Lei n.º 45/2003, de 22 de Agosto. Assim como nos restantes países europeus, os medicamentos homeopáticos são regulados pelo Ministério da Saúde, receitados por médicos (homeopatas ou médicos de família) e estão à venda em farmácias e parafarmácias.

A homeopatia é uma “ferramenta” terapêutica útil e eficaz no tratamento de doenças tanto agudas como crónicas. Em algumas ocasiões pode-se alcançar a cura, noutras, ajuda a conseguir uma melhoria significativa, e noutras ainda, alivia o problema.

A homeopatia é eficaz especialmente em doenças com uma componente psicossomática, que, por sua vez, podem estar na origem de outros transtornos, bem como no alívio de sintomas de doenças crónicas. É usada sobretudo em crianças, grávidas, pacientes muito medicados e em idosos, sendo especialmente indicada em casos de ansiedade, angústia, stress, depressão, insónias, cansaço, anemia, falta de energia, cefaleias, enxaquecas, dificuldades respiratórias, problemas do aparelho digestivo (gastrites, úlceras, diarreias, prisão de ventre), problemas ginecológicos (menstruações dolorosas, síndrome pré-menstrual, menopausa), eczemas, urticárias, alergias solares, acne, furúnculos de repetição, herpes simplex e zoster, psoríase, verrugas, etc.

Do ponto de vista do homeopata, a doença é um desequilíbrio da energia vital. Por isso, o tratamento homeopático abarca a pessoa como um todo, tentando devolver-lhe a harmonia tanto a nível orgânico como psicológico.

---

<sup>13</sup> Quiropraxia é a técnica que utiliza a manipulação física para diagnosticar, prevenir e curar males do sistema nervoso e muscular e da constituição esquelética do corpo humano.

## b) Fitoterapia

A fitoterapia é uma ciência que aplica os princípios activos das plantas para prevenir e tratar algumas doenças, reforçando assim, as defesas naturais do organismo.

A fitoterapia é considerada uma especialidade médica, que é tratada na área da medicina alopática<sup>14</sup>, ao contrário da homeopatia e da acupuntura, que são terapias alternativas. O tratamento é baseado no “Totem vegetal” e nas substâncias activas das plantas, utilizada como prevenção e tratamento de desequilíbrios físicos, psíquicos e emocionais.

A fitoterapia é uma terapia milenar que se iniciou com a utilização empírica e de tradição mas que hoje obtém a sua confirmação através de estudos científicos de experimentação laboratorial que confirmam a sua eficácia. A fitoterapia pode, ainda, ser um excelente coadjuvante na nutrição e utilização de fármacos.

Os medicamentos fitoterápicos são popularmente conhecidos como “medicamentos de saúde”, sendo apresentados de diversas maneiras: chá, ampolas, comprimidos, cápsulas, drageias, óleos essenciais, tinturas, bem como cremes e pomadas para uso externo.

Os produtos da fitoterapia não são comparticipados, mas a sua utilização está a começar a ser regulamentada a nível da Comunidade Europeia. Além disso, a fitoterapia é uma ciência leccionada em Universidades de muitos países europeus.

## c) Osteopatia

A osteopatia é uma ciência terapêutica baseada na biomecânica do corpo. Teve origem no final do século XIX quando o médico norte-americano Andrew Taylor Still identificou a inter-relação entre o sistema músculo-esquelético e o resto do corpo.

A osteopatia é um sistema de avaliação e tratamento, com metodologia e filosofia própria, que visa restabelecer a função das estruturas e sistemas corporais, agindo através de procedimentos manuais sobre os tecidos (articulações, músculos, ligamentos, vísceras, tecido nervoso, vascular e linfático), uma vez que o corpo possui uma capacidade de cura e reequilíbrio.

O campo de acção da osteopatia abrange o aparelho da locomoção, coluna vertebral, articulações, músculos, ligamentos, fasciais, sistema visceral, certos desequilíbrios funcionais e a osteopatia craniana.

---

<sup>14</sup> *MEDICINA*, método terapêutico que consiste no uso de medicamentos que se opõem às causas das doenças.

O tratamento osteopático permite ao paciente conseguir uma postura correcta, melhorando a sua capacidade funcional, recuperando a harmonia corporal, promovendo-lhe a saúde e o bem-estar. O tratamento osteopático é também preventivo, evitando que distúrbios assintomáticos se tornem dolorosas. É eficaz como complemento a práticas médicas e baseia-se numa abordagem holística encarando o corpo como um todo inserido no seu meio ambiente.

A osteopatia é recomendada nos seguintes casos: dores nas costas, nas cervicalgias, torcicolos, neuralgia cervicobraquial, dorsalgias, lombalgias, ciática, lesões desportivas, stress, irritabilidade e dores de cabeça. A osteopatia também actua na prevenção de vários distúrbios, sendo ainda eficaz como complemento a práticas psicológicas e médicas. É um meio para reencontrar uma postura adequada e movimentos sem dor. Ajustando o equilíbrio interno e eliminando tensões, visa uma harmonia holística do corpo, proporcionando bem-estar.

A Osteopatia deve ser desmistificada, pois está baseada na anatomia, na fisiologia e semiologia. Nesta área não existem receitas nem o recurso a medicamentos, o tratamento baseia-se num exame clínico. O exame osteopático leva normalmente a um acto terapêutico. A validade da Osteopatia é tão objectiva que é recomendada e incentivada pela OMS<sup>15</sup> como prática de saúde.

#### d) Podologia

A Podologia é a ciência na área da saúde que analisa e investiga os membros inferiores (do corpo humano) e tem como objectivo o diagnóstico e a terapêutica das patologias que afectam o pé e as suas repercussões no organismo humano.<sup>16</sup>

Esta zona do corpo humano tende a ser desvalorizada, todavia essa mentalidade está em mudança, pois, está provado que a base do nosso sistema começa precisamente nos pés, são estes membros que suportam todo o organismo humano ao longo do dia, logo se padecerem de algo, isso irá reflectir-se no restante organismo.

A Podologia subdivide-se em várias vertentes, a saber:

##### i. Podologia Infantil

O diagnóstico e o tratamento precoce do pé da criança é fundamental para assegurar um crescimento correcto e prevenir o aparecimento de alterações estruturais e funcionais. O crescimento e desenvolvimento do pé da criança deve ser acompanhado pelo podologista assegurando um tratamento especializado.

---

<sup>15</sup> Organização Mundial de Saúde

<sup>16</sup> Associação Portuguesa de Podologia



## ii. Podologia Geriátrica

As alterações não corrigidas, as múltiplas agressões e as manifestações nefastas no pé do idoso são significativas. A podologia apresenta um serviço especializado no tratamento da mobilidade e da dor do pé, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida destes doentes.

## iii. Pé de Risco

O doente diabético pode apresentar alterações do pé. O pé diabético é uma consequência da diabetes, com risco significativo no aparecimento de úlceras (feridas) e que pode levar a amputações. A atenção e tratamento especializado e criterioso dos pés dos diabéticos é essencial para evitar graves complicações.

## iv. Podologia Desportiva

O pé é a base fundamental de apoio, equilíbrio e funcionamento do organismo humano. A prática desportiva é uma das formas mais maravilhosas de comunicação do Homem com a natureza e é essencial para manter o bem-estar físico e psíquico do indivíduo. O tratamento preventivo do pé do desportista evita o aparecimento de lesões. O tratamento podológico das lesões do pé provocadas pelo desporto é indispensável para proporcionar uma melhor qualidade de vida e um melhor rendimento desportivo.

## ➤ Consultas de Nutrição e Dietética

Os desequilíbrios e erros alimentares constituem os factores de risco mais prevalentes e com maior repercussão na saúde pública. Os dados do Inquérito Nacional de Saúde (2005/06), desenvolvido pelo Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, revelam que a proporção de indivíduos com excesso de peso tem vindo a aumentar, bem como o inverso, o que cimenta a declaração da OMS, quando afirma que “a situação nutricional decorrente de uma alimentação insuficiente, excessiva ou desequilibrada, é hoje o principal problema de saúde no mundo”.

Torna-se pois urgente e essencial a sensibilização dos indivíduos, no sentido de criar mudanças de hábitos alimentares com vista à promoção da saúde, quer através da prevenção de patologias, quer através da dietoterapia como parte integrante do tratamento das mesmas. Este serviço tem como objectivo prestar orientação dietética/nutricional, adaptada às necessidades de cada indivíduo, visando a mudança de práticas alimentares inadequadas, contribuindo para o seu restabelecimento, prevenindo as complicações que podem advir de uma patologia mal controlada e tratada.

A consulta de Nutrição e Dietética destina-se a todos os adultos, crianças e adolescentes, podendo actuar ao nível da prevenção de várias doenças crónicas, bem como no tratamento de um grande número de doenças, como por exemplo as doenças cardiovasculares, dislipidémias, diabetes, hipertensão arterial, distúrbios do comportamento alimentar (anorexia, bulimia, etc.), anemia, osteoporose, insuficiência renal, alterações do sistema imunitário e alergias alimentares, entre outras.

A Nutrição e Dietética abrange inúmeras áreas de intervenção, permitindo aplicar a dietoterapia em todas as patologias que exijam cuidados nutricionais e dietéticos, bem como proporcionar a orientação nutricional durante as várias fases da vida, prevenindo o desenvolvimento de patologias, com destaque para as doenças crónicas, que cada vez mais, proliferam nos países desenvolvidos.

Na consulta de Nutrição e Dietética é instituída uma dieta baseada na avaliação nutricional, hábitos alimentares, prática de exercício físico, estilo de vida, bem como o estado de espírito e motivação do indivíduo, entre outros aspectos, de forma a obter os objectivos específicos pretendidos. É feito um ensino dietético detalhado, do qual constam os alimentos aconselhados/desaconselhados, frequência da sua ingestão, associações de alimentos mais benéficas, equivalências nutricionais, formas mais indicadas de cozinhar, entre outros conselhos dietéticos, o que permite uma maior autonomia na selecção variada e agradável dos alimentos.

## ➤ Massagens

### a) Fisioterapia

A Fisioterapia é uma ciência que estuda o movimento humano em todas as suas formas de expressão e potencialidades, tanto nas alterações patológicas quanto nas repercussões psíquicas e orgânicas.

O fisioterapeuta actua na identificação, prevenção, recuperação, reeducação, habilitação e reabilitação de incapacidades originadas por disfunções físicas, tratando enfermidades e doenças a fim de recuperar e adaptar o indivíduo para uma melhor qualidade de vida. A complexidade da profissão reside na necessidade do entendimento global da fisiologia, anatomia e semiologia do Homem, baseado na biofísica, bioquímica, biomecânica e outras ciências básicas.

A fisioterapia pode ser aplicada em diferentes especialidades, designadamente, do foro funcional músculo esquelético, cardiovascular, respiratório, neurologia, traumatologia, ortopedia, pneumologia, reumatologia, geriatria, pediatria, gineco-urologia, oncologia, obstetrícia, terapias alternativas, pré e pós cirúrgico, estética e disfunções psíquicas,

entre outros, com o objectivo de desenvolver a máxima funcionalidade e qualidade de vida, concebendo programas, seleccionando, planificando e utilizando técnicas, modalidades educativas e terapêuticas específicas, baseadas no movimento, nas terapias manipulativas e meios físicos e naturais, escolhidos a partir da análise e avaliação do movimento e da postura.

A Fisioterapia subdivide-se nas seguintes terapias: Cinesioterapia (terapia por movimentos, através de exercícios que têm como objectivo trabalhar as articulações e os músculos); Electroterapia (terapia com aparelhos eléctricos, como o ultra-som); Mecanoterapia (terapia com aparelhos mecânicos para fortalecer a musculatura); Massoterapia (terapia pela massagem que estimula a circulação, a mobilidade e a elasticidade); Hidroterapia (terapia feita dentro de água, com exercícios de articulações e músculos); Crioterapia (emprego de gelo como terapêutica); Termoterapia (tratamento com aplicação de calor).

#### b) Despertar Express

O Despertar Express é um ritual rápido (30 minutos), para desfrutar logo pela manhã ou na pausa do almoço. O Despertar Express é uma massagem relaxante e equilibrada, que desperta a energia revitalizante para o dia de trabalho ou oferece aquela energia extra para o resto do dia com uma suave massagem sacro-craniana.

Esta massagem confere a energia para todo o dia através do reequilíbrio físico e energético, restabelecendo assim a natureza holística do corpo e da mente e um estado de paz e harmonia.

#### c) Massagem Modelante (Anticelulítica/ reafirmante)

Este é um programa completo e intensivo para reafirmar/redefinir e alisar os contornos da silhueta, através da diminuição de acumulação de gorduras, drenagem e descongestionamento dos tecidos, reduzindo volume e devolvendo o conforto e suavidade à pele, ao mesmo tempo que trabalha profundamente o tónus muscular para manutenção duradoura de resultados.

Este programa de massagens é um verdadeiro concentrado de redefinição e boa forma, com duração de algumas semanas, permitindo, num curto espaço de tempo, obter resultados efectivos e duradouros, modelando o corpo e recuperando as formas de um corpo jovens. Os programas são sempre precedidos por uma avaliação pelos nossos terapeutas, podendo ainda ser personalizados e construídos à sua medida.

#### d) Massagem Relax

A Massagem Relax entra noutra conceção de massagem, este serviço consiste numa massagem corporal, com a combinação perfeita entre o toque do fisioterapeuta e o efeito holístico dos óleos aromáticos, 100% naturais e com propriedades hidratantes, terapêuticas e calmantes.

O nosso objectivo é fazer com que o cliente saia completamente satisfeito, tanto a nível físico, como psicológico. A única preocupação do cliente é relaxar, aliviar o stress, desintoxicar e recuperar energias, libertando-se de todas as tensões, entrando num mundo de serenidade e bem-estar.

#### e) Massagem Shiatsu

Shiatsu é uma palavra japonesa, “*Shi*” significa dedo e “*atsu*” significa pressão, ou seja, digitar pressão.

O Shiatsu é uma modalidade de terapia corporal que tem como essência o toque manual ou digital com o objectivo de tratar ou prevenir doenças pela estimulação dos mecanismos de recuperação naturais do corpo. É útil para levantar o nível de energia do paciente, regular e fortalecer o funcionamento dos órgãos e estimular a resistência natural do corpo às doenças.

Com uma abordagem terapêutica semelhante ao objectivo da acupunctura, utiliza, na sua técnica, os meridianos ou canais de energia, porém sem o uso de agulhas. O Shiatsu actua, reequilibrando a energia vital (Ki), que circula através do nosso corpo em canais chamados meridianos. Quando o fluxo do “Ki” é perturbado por lesões, ansiedade ou stress, há o aparecimento dos sintomas como dores, mal-estar físico e/ou psicológico.

#### f) Stress Out

Este serviço inclui uma maravilhosa massagem corporal aromática com óleos essenciais, seguida de um tratamento “Face Express”, um luxuoso tratamento elaborado a partir de leveduras de vinho nobres para uma beleza renovada das peles exigentes, equilibrando, desintoxicando e regenerando a pele.

#### g) Massagem Geotermal

A Massagem Geotermal é uma massagem profunda de relaxamento e de re-energização onde se faz o uso das pedras quentes e frias.

Esta massagem baseia-se numa técnica ancestral que harmoniza as energias emocionais, mentais e físicas. Utilizam-se os efeitos energéticos, vibratórios e as propriedades das pedras vulcânicas, nomeadamente as pedras de Basalto que são lisas e macias, em vários pontos estratégicos do corpo, juntamente com as qualidades dos óleos essenciais.

Este tratamento melhora as funções orgânicas, recupera a energia vital, melhora a circulação e as funções metabólicas, equilibra o sistema nervoso, elimina o stress e harmoniza o corpo, a mente e o espírito. A massagem permite a libertação de emoções bloqueadas e oferece um estado de relaxamento, equilíbrio, recuperação física e psíquica, que desencadeia uma acção de alívio, calmante e tonificante, conduzindo a um profundo bem-estar e serenidade.

#### h) Viagem aos Cinco Sentidos

Nesta massagem o cliente “esquece o tempo”, entregando-se num relaxamento intenso, revitalizante e energizante, envolvendo-se nos rituais exóticos da Pharma Spa. O cliente encontra o equilíbrio numa massagem feita à sua medida, com óleos essenciais à base de Neroli, rosas da Bulgária, canela e gengibre. Esta massagem relaxante é um misto de magia, música e toque corporal, com aromas e texturas exóticos. As emoções fluem e o toque conforta a mente.

### ➡ Serviços de Estética

Neste segmento incluímos serviços relacionados com a depilação e tratamentos faciais, a saber:

#### a) Depilação/ Fotodepilação

Muitas mulheres e cada vez mais homens procuram eliminar os pêlos supérfluos e indesejados de um modo rápido e duradouro. É neste sentido que oferecemos os nossos serviços de depilação, desde a convencional depilação a cera de mel, até à mais avançada fotodepilação por luz pulsada, mais conhecida como depilação a laser.

A depilação definitiva por luz pulsada (IPL) é sempre precedida pela avaliação de um terapeuta, para determinação do fototipo da pele na zona a endereçar. Praticamente todas as áreas do corpo podem receber depilação definitiva, variando o tratamento em função da densidade e espessura dos pelos.

#### b) Chocolate Spa

As propriedades benéficas do chocolate e da cafeína combatem o stress, atenuam a gordura localizada e melhoram a tonicidade dos contornos corporais.

Este é um serviço que prima pela diferença pois desperta sensações muitíssimo agradáveis e únicas. Além de tentação irresistível, o chocolate é também protagonista da mais recente novidade em termos de tratamentos de beleza e Spa. A chocoterapia é um moderno método que utiliza as propriedades benéficas do cacau com fins estéticos e terapêuticos. O objectivo deste tipo de serviço é proporcionar o equilíbrio estimulante dos ingredientes do cacau e transferi-lo para os órgãos sensoriais da pele.

#### c) Tratamento para Adiposidade Localizada/Celulite

Este é um programa completo e intensivo para reafirmar e alisar os contornos da silhueta, através da diminuição de acumulação de gorduras, drenagem e descongestionamento dos tecidos, reduzindo volume e devolvendo conforto e suavidade da pele, ao mesmo tempo que trabalha profundamente o tónus muscular para manutenção duradoura de resultados. Actua com eficácia em zonas resistentes a dietas ou exercício físico.

Particularmente indicado para a recuperação de silhueta após uma gravidez. Inclui sessões de electroestimulação, sessões de pressoterapia, mesoterapia e endermologia.

#### d) Tratamento Facial

Este serviço inclui um conjunto de tratamentos específicos para contorno e firmeza do rosto, designadamente:

##### i. Equilibrante

Este programa de tratamento destina-se a peles mistas e oleosas ou com tendência a acne. Purifica e amacia a pele graças aos seus óleos essenciais;

##### ii. Hidratante

Tratamento para peles secas e sensíveis. Este tratamento aumenta consideravelmente a hidratação da epiderme proporcionando uma maior suavidade e flexibilidade da pele através das algas laminárias e dos óleos essenciais;

iii. Oxigenante

Para peles com má pigmentação, este tratamento rico em activos marinhos, contribui para uma maior purificação e aclaramento da epiderme;

iv. Holístico para Homem

Tratamento de rosto para homem à base de cereais e óleos essenciais com propriedades anti-stress. Com as suas propriedades ricas em activos vegetais e óleos essenciais reestruturantes, este tratamento de rosto elimina os sinais de fadiga, hidratando a pele em profundidade e com durabilidade, alimentando-a com proteínas essenciais e tornando-a mais suave e flexível, com um aspecto renovado, fresco e energizado;

v. Anti-Rugas

Tratamento rico em vitamina C e E que ajudam a diminuir os sinais de envelhecimento, estimulando a actividade celular, protegendo dos radicais livres, flacidez e desvitalização. Reparador dos danos causados pela radiação ultravioleta;

vi. Renovador Celular

Tratamento de renovação celular do rosto e olhos cujo objectivo é estimular a síntese de fibras de colagénio e elastina, obtendo uma sensação de lifting imediato, hidratação intensa e sensação de frescura;

vii. Contorno de Olhos

Pelas suas propriedades ricas em activos vegetais e marinhos este tratamento alisa as rugas das pálpebras e contorno dos olhos protegendo as zonas mais sensíveis ao envelhecimento;

viii. Tratamento Esfoliante

Tratamento esfoliante com massagem à base de sais marinhos, lima e menta, que purificam, energizam e suavizam a pele.

e) Tratamento Couperose

A couperose é uma patologia dermatológica que consiste numa manifestação de rubor nas maçãs do rosto, nariz e queixo. É uma patologia bastante frequente que se deve ao facto dos vasos capilares na zona do rosto se encontrarem fechados à superfície o que leva a que a pele se torna fina e frágil.

A solução deste problema pode passar pelos tradicionais produtos de dermo-cosmética ou pela utilização de uma tecnologia laser que permite a desobstrução dos vasos capilares.

f) Maquilhagem

Este serviço inclui maquilhagem *express* (rápida), maquilhagem para dia, maquilhagem para noite e extra maquilhagem para dias especiais.

➤ Aulas de Preparação Pré-parto e Recuperação Pós-parto

Temos ao dispor dos clientes serviços de preparação para o parto, recuperação pós parto e serviços específicos para o bebé. O nosso objectivo é ajudar todas as mamãs e papás a desfrutarem deste momento único.

Sendo o parto o culminar da gravidez e um dos momentos de maior expectativa, é fundamental que os casais se preparem física e psicologicamente para o encarar, diminuindo os seus medos e ansiedades, tornando-se confiantes de que farão o melhor para o seu bebé.

De acordo com a análise apresentada, podemos inferir que Santarém apresenta um número médio de partos na ordem dos 550/ano. Desta forma, é importante oferecer um serviço que vá de encontro das necessidades dos futuros pais.

Após este momento tão especial, importa dar atenção ao bebé mas também à sua mãe. A gravidez é um processo longo e de certa forma pesado que deixa marcas, quer do ponto vista físico, quer do ponto de vista mental, veja-se por exemplo a quantidade de depressões pós-parto que existem.

É neste sentido, que também oferecemos um serviço de recuperação pós-parto que consiste em sessões de ginástica de recuperação activa, assim como um acompanhamento psicológico da mãe.

➤ Outros Serviços na área da Saúde e Bem-Estar

Teremos também um amplo leque de serviços de suporte, designadamente, entrega ao domicílio, serviços de apoio ao cliente, possibilidade de encomendas online através do nosso site e serviços acessórios na área da saúde como por exemplo, aparelhos de medição da tensão arterial, análise a diabetes, colesterol, triglicéridos e ácido úrico, entre outros.



### 9.3 Preço “Price”

Tradicionalmente o preço tem funcionado como um dos elementos mais determinantes na decisão de compra. Iremos estabelecer a estratégia de preços como base nos seguintes factores: selecção dos objectivos da determinação de preços, determinação da procura, análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes.

Desta forma elaboramos a seguinte matriz de definição de preços:

**Quadro 16 – Estratégia de Preços**

	Produto/Serviço	Qualidade do Produto/Serviço	Estratégia de Preços	Estratégias de Desconto
Produtos	MNSRM	-	<b>Seguidores de preços</b> A empresa segue o preço dos concorrentes.	Desconto com base em cartão de acumulação de pontos
	Produtos Homeopáticos	-	<b>Seguidores de preços</b> A empresa segue o preço dos concorrentes.	Desconto com base em cartão de acumulação de pontos
	Suplementos Alimentares	-	<b>Seguidores de preços</b> A empresa segue o preço dos concorrentes.	Desconto com base em cartão de acumulação de pontos
	Dermo-cosmética	Qualidade Alta Qualidade Média	<b>Estratégia Premium</b> Caracteriza-se pela alta qualidade e pelo alto preço. <b>Estratégia de Penetração</b> Pratica-se um preço médio tentando obter uma rápida penetração de mercado.	Desconto com base em cartão de acumulação de pontos
	Puericultura	Qualidade Média	<b>Estratégia de Penetração</b> Pratica-se um preço médio tentando obter uma rápida penetração de mercado.	Desconto com base em cartão de acumulação de pontos
	Produtos Acessórios na Área da Saúde	Qualidade Média	<b>Seguidores de preços</b> A empresa segue o preço dos concorrentes.	Desconto com base em cartão de acumulação de pontos
Serviços	Serviços de Saúde e Bem-Estar	Qualidade Média/Alta	<b>Estratégia de Penetração</b> Pratica-se um preço médio tentando obter uma rápida penetração de mercado.	Desconto com base em cartão de acumulação de pontos

Fonte: Análise do Autor.

## 9.4 Promoção “Promotion”

Na promoção dos nossos produtos e serviços vamos seguir as directrizes de orientação para o cliente. Tendo em conta a natureza dos segmentos-alvo e as características dos produtos e serviços disponibilizados ao cliente, vamos seguir as seguintes vias para a promoção dos nossos produtos/serviços no curto-prazo:

### ➤ Execução e Distribuição de Panfletos

Iremos proceder a uma promoção dos nossos serviços através da distribuição de diversos panfletos com informação detalhada dos nossos serviços. Estes panfletos serão enviados por correio para o domicílio da população da região de Santarém, de forma a ter uma abrangência maior.

### ➤ Campanha Publicitária nos Jornais Locais, Revistas e Newsletters

### ➤ Criação de uma base de dados de clientes actuais e potenciais

### ➤ Promoção de Vendas

Iremos proceder a uma promoção das vendas e incentivar desta forma as compras dos clientes através de entregas de amostras grátis, criação de um cartão de cliente com atribuição de descontos, entre outros.

### ➤ Promoções pontuais

Mas a mais importante de todas é a promoção de experiências de utilização dos produtos e dos serviços de saúde e bem-estar da Pharma Spa, de forma a que o cliente sinta que o nosso empreendimento é um espaço de referência. Oferecemos um espaço intimista, onde o cliente pode estar consigo mesmo, longe do stress e do quotidiano para cuidar da sua saúde e bem-estar.

## 9.5 Distribuição “Placement”

A distribuição dos produtos é efectuada directamente na nossa Parafarmácia, privilegiando desta forma a promoção do Marketing Experience. Para que este elemento funcione em pleno, iremos proceder à implementação de um sistema de processamento de pedidos rápido e eficaz, de uma sistema de gestão de stocks que nos permita ter as quantidades necessárias quer para o funcionamento da Parafarmácia, quer para utilização dos produtos através dos serviços prestados em complementaridade.

Em paralelo, iremos disponibilizar ao cliente um serviço de distribuição dos produtos ao domicílio, que poderão ser encomendados directamente na parafarmácia ou através do nosso site da Internet em [www.pharmaspa.pt](http://www.pharmaspa.pt).

#### **9.6 PEOPLE, process e physical evidence**

No que concerne a estes três pontos, a política de marketing nos serviços deve ter em conta o perfil de clientes como as suas características, motivações, comportamentos, influências e locais de compra. Aqui as pessoas são o elemento central, é importante ter um processo de gestão de reclamações dos clientes para melhorar a qualidade dos serviços.

Esta empresa pretende diferenciar-se através da postura dos seus funcionários na prestação de serviços traduzindo-se numa capacidade, facilidade e eficácia dos contactos com os clientes, pelo desenvolvimento de um ambiente intimista que desperte sensações de bem-estar.

A nossa estratégia em termos de imagem passará pela focalização do nome da empresa e da imagem associada ao bem-estar e equilíbrio. Pretendemos associar ao nome um conjunto de bens e serviços que proporcionem uma sensação de bem-estar efectiva aliada a um sentimento de confiança mútuo. É nosso desígnio criar uma alternativa credível às várias áreas de saúde já existentes, sem no entanto as substituir.



## **CAPÍTULO 10. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA**

### **10.1 Introdução**

Neste capítulo, vamos proceder a uma rigorosa análise que irá conduzir ao estudo de viabilidade económico-financeira do projecto de investimento.

A análise económico-financeira é um instrumento essencial na gestão de uma empresa, permitindo, não apenas aferir a viabilidade do projecto na sua fase inicial, como também uma melhor optimização dos recursos e consequente optimização do relacionamento com os parceiros financeiros.

### **10.2 Investimento**

O investimento necessário ao arranque e funcionamento da actividade da empresa corresponde, de uma forma simplificada, ao somatório das despesas do investimento em Capital Fixo (Imobilizações Incorpóreas e Corpóreas) e Fundo de Maneio.

#### **10.2.1 Plano de Investimento em Capital Fixo**

O Imobilizado Incorpóreo da Pharma Spa é constituído pelas despesas de instalação, despesas de I&D e despesas relativas à propriedade industrial e outros direitos. As despesas de instalação são relativas à constituição da sociedade, e incluem a elaboração dos estatutos, declarações, registos e publicações, e ainda as despesas respeitantes a estudos e projectos. As despesas de investigação e desenvolvimento, englobam as despesas associadas à investigação, com o objectivo de obter novos conhecimentos científicos ou técnicos relacionados com a parafarmácia o Spa e a clínica, que produzirão benefícios económicos futuros e, as despesas relacionadas com a propriedade industrial e outros direitos, onde se inclui as patentes (registo da marca no Instituto Nacional de Propriedade Industrial) e as licenças (licenciamento do local de venda de MNSRM pelo INFARMED).

### Quadro 17 – Plano de Investimento: Imobilizado Incorpóreo

(Euros)

Plano de Investimento		
POC	Rubricas	Valor
<b>43</b>	<b>Imobilizações Incorpóreas</b>	
<b>431</b>	<b>Despesas de Instalação</b>	<b>1.350,00</b>
	Constituição e organização da sociedade	560,00
	Estudos e projectos	790,00
<b>432</b>	<b>Despesas de I&amp;D</b>	<b>1.000,00</b>
	Investigação	1.000,00
<b>433</b>	<b>Propriedade Industrial e Outros Direitos</b>	<b>1.150,00</b>
	Licenças (INFARMED)	1.000,00
	Registo da Marca (INPI)	150,00
	<b>Total Imobilizado Incorpóreo</b>	<b>3.500,00</b>

As Imobilizações Corpóreas integram os imobilizados tangíveis, móveis ou imóveis, que a empresa utiliza na sua actividade operacional e que não se destinem a ser vendidos ou transformados, com carácter de permanência superior a um ano.

Esta rubrica é constituída pelo terreno para implantação do empreendimento, pelo edificio, pelo equipamento básico, equipamento de transporte, ferramentas e utensílios, equipamento administrativo e outras imobilizações corpóreas, indispensáveis ao arranque e funcionamento normal da empresa, e que representam as principais parcelas de investimento da empresa.

### Quadro 18 – Plano de Investimento: Imobilizado Corpóreo

(Euros)

Plano de Investimento		
POC	Rubricas	Valor
<b>42</b>	<b>Imobilizações Corpóreas</b>	
<b>421</b>	<b>Terrenos e Recursos Naturais</b>	<b>100.000,00</b>
	Terreno	100.000,00
<b>422</b>	<b>Edifícios e Outras Construções</b>	<b>225.000,00</b>
	Edifício	225.222,22
<b>423</b>	<b>Equipamento Básico</b>	<b>50.544,67</b>
	Aparelho para Terapia de Ultra Sons – Pulson 200	3.250,00
	Banho Turco BT250	4.500,00
	Beauty Cav - Equipamento de Ondas Cavitacionais	6.250,00
	Belex 07 - Equipamento para Tratamento Facial	2.790,00
	Geoter - Equipamento para Terapia Geotermal	416,67
	Impress 240 - Sistema Inteligente de Pressoterapia	3.990,00
	Laser 500D - Fotodepilação Selectiva	4.635,00
	Plataforma Vibratória – Fitvibe Excel	975,00
	Photocare - Equipamento de Fototerapia	2.250,00

	Phyaction CI – Mult. 23 Ts + Ultra Sons 1+ 3Mhz + Laser	3.480,00
	Skinlight - Equipamento Multifuncional Facial	2.050,00
	Steps Electromagnetico XM1000	1.850,00
	Spa Beachcomber Modelo SB750	6.458,00
	Sauna Gama Modern M1	7.650,00
<b>424</b>	<b>Equipamento de Transporte</b>	<b>19.150,00</b>
	Volkswagen Golf VI Van 1.9 TDI Confortline	19.150,00
<b>425</b>	<b>Ferramentas e Utensílios</b>	<b>15.831,00</b>
	Aquecedor/esterilizador de toalhas Warm Comfort (2 unid.)	380,00
	Balcão Pharmacy PRO	1.350,00
	Banco c/ elevação a gás (3 unid.)	375,00
	Cadeiras PRO Elegant (5 unid.)	325,00
	Cadeira de Estética	329,00
	Cadeira de Relaxamento (2 unid.)	700,00
	Candeeiro PRO (3 unid.)	225,00
	Esterilizador UV-01	280,00
	Marquesa de Massagens bipartida (2 unid.)	830,00
	Marquesa Wengué Spa	790,00
	Massajador corporal (2 unid.)	350,00
	Massajador pés (2 unid.)	170,00
	Medidor de Tensão TAURUS (2 unid.)	165,00
	Mesa para aparelhos (3 unid.)	387,00
	Módulos de Prateleiras Pharmacy PRO (3 unid.)	4.050,00
	Móvel c/ espelho Wengué (2 unid.)	950,00
	Poltrona de Massagem Shiatsu M5000	975,00
	Gavetas de Medicamentos Pharmacy PRO (20 unid.)	1.450,00
	Secretárias PRO (2 unid.)	900,00
	Sofá PRO 1 pes. (2 unid.)	850,00
<b>426</b>	<b>Equipamento Administrativo</b>	<b>5.728,00</b>
	Calculadora Casio FX-7500G Plus	100,00
	Computador HP P6030PT (3 unid.)	2.550,00
	Computador Portátil Sony Vayo (2 unid.)	1.800,00
	Impressora HP LaserJet P1000	49,00
	Impressora Multifunções HP Officejet J4680 Wireless	129,00
	Software Gestão SimPhar	350,00
	Telefone Samsung SGH-C5212 (5 unid.)	750,00
<b>429</b>	<b>Outras Imobilizações Corpóreas</b>	<b>1.150,00</b>
	Equipamento Publicitário	1.000,00
	Material de Segurança	150,00
	<b>Total Imobilizado Corpóreo</b>	<b>417.403,67</b>
	<b>Total Investimento</b>	<b>420.903,67</b>

O Equipamento Básico integra um conjunto de instrumentos, máquinas, instalações e outros bens, com os quais a empresa realiza a prestação de serviços. O Equipamento de Transporte contempla uma viatura comercial ligeira “Volkswagen Golf VI Van 1.9 TDI Confortline”. O Equipamento Administrativo inclui todo o equipamento informático, software e equipamento de comunicação. As outras Imobilizações Corpóreas integram o equipamento publicitário e o material de segurança (alarmes e material contra incêndio).

O montante que se prevê investir em capital fixo ascende a 420.903,67 euros, que corresponde ao somatório das despesas de Investimento em capital fixo Corpóreo (417.403,67 euros) e Incorpóreo (3.500,00 euros), inteiramente realizado em 2009. Nos anos seguintes, do período em análise (2009-2014), não se justifica a realização de novos investimentos, uma vez que se prevê que o equipamento adquirido no ano 2009, permite assegurar o volume de actividade esperado, não se prevendo a necessidade de substituição ou grandes reparações.

#### **11.2.2 Mapa de Investimento em Fundo de Maneio**

A regra do equilíbrio financeiro mínimo é satisfeita quando o grau de liquidez das aplicações é, pelo menos, igual ao prazo de exigibilidade dos fundos utilizados no seu financiamento, ou seja, quando o capital ou activo circulante é igual ao exigível a curto prazo (Lochard, 2003).

O Fundo de Maneio corresponde à parcela de capitais permanentes que financia os capitais circulantes, ou seja, a margem de segurança de tesouraria provem do facto de um determinado montante do capital circulante, com um grau de liquidez geralmente de curto prazo, ser coberto financeiramente por capitais permanentes, caracterizados por um prazo de exigibilidade superior. O Fundo de Maneio representa o montante necessário para assegurar a actividade normal da empresa, sendo constituído pelo crédito concedido a clientes e pelas existências, ao que se diminui o crédito obtido de fornecedores.

A importância da previsão das necessidades em fundo de maneio justifica-se pelo facto de, após iniciada a actividade da empresa, poder existir um “lapso” de tempo entre a venda dos produtos e a correspondente entrada de dinheiro.



**Quadro 19 – Mapa de Investimento em Fundo de Maneio**

(Euros)

Necessidades de Fundo de Maneio						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
<b>Clientes</b>		<b>11.745,86</b>	<b>15.122,79</b>	<b>17.912,95</b>	<b>20.295,37</b>	<b>21.949,45</b>
Vendas		8.125,03	10.460,97	12.391,02	14.039,03	15.183,21
Prestação de Serviços		3.620,83	4.661,82	5.521,93	6.256,35	6.766,24
<b>Existências</b>	<b>20.066,90</b>	<b>20.066,90</b>	<b>25.836,14</b>	<b>30.602,90</b>	<b>34.673,09</b>	<b>37.498,95</b>
Mercadorias	20.066,90	20.066,90	25.836,14	30.602,90	34.673,09	37.498,95
<b>Estado</b>	<b>21.521,00</b>					
IVA (Mensal)	21.521,00					
<b>TOTAL</b>	<b>41.587,91</b>	<b>31.812,76</b>	<b>40.958,93</b>	<b>48.515,85</b>	<b>54.968,46</b>	<b>59.448,39</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
<b>Fornecedores</b>	<b>23.107,17</b>	<b>25.192,11</b>	<b>32.512,59</b>	<b>38.386,90</b>	<b>43.690,70</b>	<b>47.779,90</b>
Matérias-Primas	23.107,17	22.152,94	29.075,52	34.241,62	38.668,07	41.668,29
FSE		3.039,17	3.437,07	4.145,28	5.022,63	6.111,61
<b>Estado</b>		<b>9.951,39</b>	<b>13.034,53</b>	<b>16.060,18</b>	<b>18.479,82</b>	<b>20.241,16</b>
IVA (Mensal)		5.779,67	7.356,94	8.769,59	9.930,35	10.682,41
IRS		1.012,50	1.095,41	1.128,27	1.162,12	1.196,98
SS		3.159,21	3.561,27	3.668,11	3.778,15	3.891,49
IRC			1.020,92	2.494,22	3.609,20	4.470,28
<b>TOTAL</b>	<b>23.107,17</b>	<b>35.143,50</b>	<b>45.547,12</b>	<b>54.447,08</b>	<b>62.170,53</b>	<b>68.021,05</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>18.480,73</b>	<b>-3.330,73</b>	<b>-4.588,19</b>	<b>-5.931,23</b>	<b>-7.202,06</b>	<b>-8.572,66</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>18.480,73</b>	<b>-21.811,47</b>	<b>-1.257,46</b>	<b>-1.343,04</b>	<b>-1.270,84</b>	<b>-1.370,60</b>

### 10.2.3 Mapa de Investimento Global

Conforme apresentado no Mapa de Investimento Global, o investimento a realizar ascende a 439.384,40 euros, inteiramente realizado em 2009. Nos anos seguintes do período em análise (2009-2014), não se justifica a realização de novos investimentos, porque este equipamento permite assegurar o volume de actividade esperado, não se prevendo a necessidade de substituição ou grandes reparações.

**Quadro 20 – Mapa de Investimento Global**

(Euros)

Investimento Global						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Imobilizado Incorpóreo	3.500,00					
Imobilizado Corpóreo	417.403,67					
<b>Total do Investimento em Capital Fixo</b>	<b>420.903,67</b>					
Necessidades Fundo Maneio	41.587,91	31.812,76	40.958,93	48.515,85	54.968,46	59.448,39
Recursos Fundo Maneio	23.107,17	35.143,50	45.547,12	54.447,08	62.170,53	68.021,05
Fundo Maneio Necessário	18.480,73	-3.330,73	-4.588,19	-5.931,23	-7.202,06	-8.572,66
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>18.480,73</b>	<b>-21.811,47</b>	<b>-1.257,46</b>	<b>-1.343,04</b>	<b>-1.270,84</b>	<b>-1.370,60</b>
<b>Total do Investimento</b>	<b>439.384,40</b>	<b>-21.811,47</b>	<b>-1.257,46</b>	<b>-1.343,04</b>	<b>-1.270,84</b>	<b>-1.370,60</b>

### 10.3. Plano de Financiamento

Uma vez determinado o montante do investimento necessário, haverá que reunir os meios financeiros (capitais) indispensáveis à sua cobertura. O empreendedor, antes de efectuar uma escolha entre os diferentes meios de financiamento à disposição da empresa, deverá ter em mente que uma boa gestão exige que se pratique o princípio da racionalidade económica, i.e., que se minimizem os meios para atingir os objectivos. Ora, neste caso, os meios postos à disposição da empresa são os capitais, logo a sua utilização deve ser racional pois, quer eles pertençam aos sócios, quer sejam emprestados, há que pagar dividendos ou encargos financeiros.

O pagamento dos empréstimos contraídos depende dos *cash-flows* futuros da empresa, que podem ser considerados como uma antecipação à actividade da empresa. É então necessário que, aquando do recurso a este tipo de financiamento, nos asseguremos primeiro da rentabilidade da operação em causa e da possibilidade de gerar fundos suficientes que garantem os pagamentos dos encargos fixos e do reembolso do capital emprestado, segundo os prazos fixados.

Numa primeira fase, quando a empresa se encontra em constituição e arranque, todos os capitais (à excepção do capital social) são alheios à empresa, já que esta, por si só, ainda não teve actividade e, portanto, não gerou qualquer receita. Numa segunda fase, os meios de financiamento podem ser próprios (autofinanciamento) ou exteriores.

O autofinanciamento constitui o financiamento da empresa por ela própria, i.e., pelos recursos financeiros que são libertos durante o seu funcionamento, e constitui um complemento indispensável aos pedidos de empréstimos, pois as entidades financiadoras não aceitam correr a totalidade dos riscos. No entanto, não nos podemos esquecer que o autofinanciamento tende a diminuir os dividendos distribuídos, reduzindo assim a rentabilidade dos investimentos efectuados pelos sócios. Os meios financeiros exteriores à empresa podem tomar as seguintes formas: aumento do capital social, empréstimos a médio e longo prazo, que podem revestir a forma de empréstimos bancários ou obrigacionistas, empréstimos de sócios, leasing, entre outros.

Para a concretização do projecto Pharma Spa, torna-se necessário contratualizar um empréstimo a médio/longo prazo, no montante de 400.000,00 euros, pelo prazo de 5 anos (60 meses), à taxa nominal de 5,493%, a que corresponde uma T.A.E. de 5,75787%, com juros postecipados (pagamento de juros feito no final do período de contagem dos mesmos). O empréstimo será concedido após a constituição da sociedade (2009-12-02), sendo o reembolso do empréstimo anual, com vencimento a 02 de Dezembro.

### Quadro 21 – Plano Financeiro

(Euros)

Plano Financeiro						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital em Dívida	400.000,00	400.000,00	320.000,00	240.000,00	160.000,00	80.000,00
Juro Anual (c/ Imposto de Selo)		21.972,00	17.577,60	13.183,20	8.788,80	4.394,40
Reembolso Anual		80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Imposto Selo (0,4%)		87,89	70,31	52,73	35,16	17,58
Serviço da Dívida		102.059,89	97.647,91	93.235,93	88.823,96	84.411,98
Valor em Dívida	400.000,00	320.000,00	240.000,00	160.000,00	80.000,00	

O financiamento do Plano de Negócios, para além do empréstimo referido, e do recurso aos capitais próprios, tais como, o capital social, reservas, resultados e/ou prestações suplementares, integrará ainda um empréstimo dos sócios (suprimentos) no valor de 50.000,00 euros, sem juros, a realizar após a constituição da sociedade (2009-12-02).

### Quadro 22 – Plano de Financiamento

(Euros)

Plano de Financiamento						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Necessidades de Financiamento</b>						
Investimento = Capital Fixo + FMN	439.384,40					
Margem de Segurança						
<b>TOTAL</b>	<b>439.384,40</b>					
<b>Fontes de Financiamento</b>						
Meios Libertos		44.384,21	102.101,69	164.378,51	212.024,77	238.539,61
Capital Social	50.000,00					
Empréstimos de Sócios/ Suprimentos	50.000,00					
Financiamento Bancário e Outras Inst. Crédito	400.000,00					
<b>TOTAL</b>	<b>500.000,00</b>	<b>44.384,21</b>	<b>102.101,69</b>	<b>164.378,51</b>	<b>212.024,77</b>	<b>238.539,61</b>
<b>Saldo Anual</b>	<b>60.615,60</b>	<b>66.195,68</b>	<b>103.359,15</b>	<b>165.721,55</b>	<b>213.295,60</b>	<b>239.910,21</b>

## 10.4. Exploração

O estudo de mercado tem o propósito de calcular a quota de mercado da empresa, e, consequentemente, o volume de vendas previsional, o preço de venda dos produtos e serviços e a estratégia a adoptar pela empresa. A estimativa do volume de negócios que se pretende realizar nos próximos anos (período em análise) tem em conta o mercado potencial, a reacção dos concorrentes actuais e futuros, a estrutura de custos e de preços, a sua evolução no passado e as possíveis tendências no futuro.

#### 10.4.1 Volume de Negócios

A previsão dos valores de crescimento do mercado, quer em termos de quantidade, quer em termos de preços unitários, é um dos pressupostos imprescindíveis à análise de viabilidade do Plano de Negócios. Segundo dados da IMS-Health empresa multinacional de consultoria e estudos de mercado na área da indústria farmacêutica, até Junho deste ano foram vendidas mais 1.196.101 unidades de MNSRM fora das farmácias (em locais devidamente autorizados pelo Infarmed) do que em Junho de 2008 (3.671.519), o que equivale a um aumento de 32,6%, face ao período homólogo. Em termos de valor, as receitas na venda dos MNSRM fora das farmácias aumentaram 35,1%, atingindo os 21.205.514,00 € em Junho de 2009, contra os 15.690.684,00 euros, registados no mesmo mês do ano anterior, segundo os mesmos dados.

Os MNSRM mais vendidos fora das farmácias por classificação fármacoterapêutica em Junho de 2009 pertencem ao grupo dos analgésicos (1.341.157 unidades), seguidos dos produtos para tosse, resfriados e respiratórios, com 1.334.156 unidades vendidas, e dos dermatológicos (948.176). Por sua vez, a venda dos produtos otológicos foi a que mais aumentou desde Junho de 2008: mais 41,9% de unidades vendidas, seguidas dos produtos vitamínicos, minerais e suplementos nutricionais (39,7%), dos produtos para a tosse e resfriado (39,6%), produtos para o sistema circulatório (35,4%) e analgésicos e digestivos, ambos com 33,2%.

O relatório de Março de 2009 do Infarmed adianta que o peso dos MNSRM no total dos medicamentos vendidos em Portugal tem-se mantido constante, representando cerca de 16% em volume e 7% em valor do total. Por outro lado, este relatório indica que o peso dos MNSRM vendidos fora das farmácias tem tido uma evolução positiva desde que foi publicado o diploma que possibilita a venda destes medicamentos fora das farmácias (Decreto-Lei nº 134/2005, de 16 de Agosto). O Infarmed precisa que 12% em volume e 10% em valor de todos os MNSRM em Portugal já são vendidos fora das farmácias.

O volume de vendas foi calculado com base na média do sector, extrapolado para o projecto Pharma Spa. Para o efeito, foram analisadas informações fidedignas, recolhidas numa farmácia e numa parafarmácia, em Santarém, consideradas para o efeito, como empresas com um volume de negócios médio no sector, na região de Santarém.

Em complemento, foram analisadas as informações disponíveis sobre o sector das farmácias, parafarmácias, Spa's e clínicas, nomeadamente, a análise sectorial disponibilizada pelo INE e pelo Banco de Portugal, a informação económica disponibilizada pela OCDE, a informação disponível no INFARMED e a informação disponibilizada pela "IMS Health", empresa de consultoria internacional em marketing

farmacêutico, líder mundial no fornecimento de soluções de informação para a indústria farmacêutica e de saúde.

No cálculo da evolução do volume de negócios para os anos seguintes, foi considerada uma taxa de crescimento de 25% no 2º ano de actividade (2011), 15% no 3º ano (2012), 10% no 4º ano (2013) e 5% nos anos seguintes, estimando também uma taxa de variação de preços de 3% ao ano.

A taxa de crescimento das vendas, em termos de quantidade, justifica-se, principalmente em virtude da previsão do aumento anual do mercado dos MNSRM vendidos fora das farmácias (em locais devidamente autorizados pelo Infarmed), superior a 30%, e, também em virtude da estratégia definida pela empresa, ao concentrar no mesmo empreendimento, três áreas de saúde, que funcionam numa óptica de cliente-fornecedor, permitindo uma maior diversidade e complementaridade de produtos/serviços, maior qualidade, maior rapidez, prestação de um serviço personalizado, grande flexibilidade de resposta, concentração de várias soluções no mesmo local e preços mais baixos em virtude das economias de escala.

Em termos de preços médios unitários, prevê-se uma subida moderada associada à inflação, que, face à actual conjuntura económica onde o Índice de Preços no Consumidor em 2008 foi de 2,6% e 3,3%, em Portugal e UE, respectivamente, considerasse uma taxa de variação de preços de 3,0%, como forma de actualização dos preços nos anos seguintes ao início do projecto.

### Quadro 23 – Vendas: Parafarmácia

(Euros)

Volume de Negócios					
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>MNSRM</b>	<b>133.200,00</b>	<b>171.495,00</b>	<b>203.135,83</b>	<b>230.152,89</b>	<b>248.910,35</b>
Unidades	18.000	22.500	25.875	28.463	29.886
Preço Médio	7,40	7,62	7,85	8,09	8,33
<b>Produtos Homeopáticos</b>	<b>26.680,50</b>	<b>34.351,14</b>	<b>40.688,93</b>	<b>46.100,56</b>	<b>49.857,75</b>
Unidades	1.650	2.063	2.372	2.609	2.740
Preço Médio	16,17	16,66	17,15	17,67	18,20
<b>Suplementos Alimentares</b>	<b>36.475,00</b>	<b>46.961,56</b>	<b>55.625,97</b>	<b>63.024,22</b>	<b>68.160,70</b>
Unidades	2.500	3.125	3.594	3.953	4.151
Preço Médio	14,59	15,03	15,48	15,94	16,42
<b>Produtos de Dermocosmética</b>	<b>60.250,00</b>	<b>77.571,88</b>	<b>91.883,89</b>	<b>104.104,44</b>	<b>112.588,95</b>
Unidades	5.000	6.250	7.188	7.906	8.302
Preço Médio	12,05	12,41	12,78	13,17	13,56
<b>Produtos de Puericultura</b>	<b>26.150,00</b>	<b>33.668,13</b>	<b>39.879,89</b>	<b>45.183,92</b>	<b>48.866,41</b>
Unidades	2.500	3.125	3.594	3.953	4.151
Preço Médio	10,46	10,77	11,10	11,43	11,77
<b>Produtos de Puericultura (Leites)</b>	<b>38.875,00</b>	<b>50.051,56</b>	<b>59.286,08</b>	<b>67.171,12</b>	<b>72.645,57</b>
Unidades	2.500	3.125	3.594	3.953	4.151
Preço Médio	15,55	16,02	16,50	16,99	17,50
<b>Produtos Ortopédicos</b>	<b>13.020,00</b>	<b>16.763,25</b>	<b>19.856,07</b>	<b>22.496,93</b>	<b>24.330,43</b>
Unidades	1.000	1.250	1.438	1.581	1.660
Preço Médio	13,02	13,41	13,81	14,23	14,65
<b>Outros Produtos e Acessórios</b>	<b>15.195,00</b>	<b>19.563,56</b>	<b>23.173,04</b>	<b>26.255,05</b>	<b>28.394,84</b>
Unidades	1.500	1.875	2.156	2.372	2.490
Preço Médio	10,13	10,43	10,75	11,07	11,40
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>349.845,50</b>	<b>450.426,08</b>	<b>533.529,69</b>	<b>604.489,14</b>	<b>653.755,01</b>
<b>IVA</b>	<b>40.155,78</b>	<b>51.700,56</b>	<b>61.239,31</b>	<b>69.384,14</b>	<b>75.038,95</b>
<b>TOTAL VENDAS + IVA</b>	<b>390.001,28</b>	<b>502.126,64</b>	<b>594.769,01</b>	<b>673.873,28</b>	<b>728.793,96</b>

a) MNSRM, Homeopatia e Puericultura (Leites), sujeitos a IVA à Taxa de 5%, restantes produtos sujeitos a IVA à taxa de 20% (CIVA).

## Quadro 24 – Prestação de Serviços: Clínica

(Euros)

Volume de Negócios					
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Consultas de Medicina Alternativa</b>					
<b>Fitoterapia</b>	<b>6.250,00</b>	<b>8.046,88</b>	<b>9.531,52</b>	<b>10.799,22</b>	<b>11.679,35</b>
Quantidade	250	313	359	395	415
Preço Unitário	25,00	25,75	26,52	27,32	28,14
<b>Homeopatia</b>	<b>7.500,00</b>	<b>9.656,25</b>	<b>11.437,83</b>	<b>12.959,06</b>	<b>14.015,22</b>
Quantidade	300	375	431	474	498
Preço Unitário	25,00	25,75	26,52	27,32	28,14
<b>Osteopatia</b>	<b>7.500,00</b>	<b>9.656,25</b>	<b>11.437,83</b>	<b>12.959,06</b>	<b>14.015,22</b>
Quantidade	300	375	431	474	498
Preço Unitário	25,00	25,75	26,52	27,32	28,14
<b>Podologia</b>	<b>3.750,00</b>	<b>4.828,13</b>	<b>5.718,91</b>	<b>6.479,53</b>	<b>7.007,61</b>
Quantidade	150	188	216	237	249
Preço Unitário	25,00	25,75	26,52	27,32	28,14
<b>Subtotal</b>	<b>25.000,00</b>	<b>32.187,50</b>	<b>38.126,09</b>	<b>43.196,86</b>	<b>46.717,41</b>
<b>Consultas de Nutrição e Dietética</b>					
<b>Nutrição e Dietética</b>	<b>8.750,00</b>	<b>11.265,63</b>	<b>13.344,13</b>	<b>15.118,90</b>	<b>16.351,09</b>
Quantidade	350	438	503	553	581
Preço Unitário	25,00	25,75	26,52	27,32	28,14
<b>Subtotal</b>	<b>8.750,00</b>	<b>11.265,63</b>	<b>13.344,13</b>	<b>15.118,90</b>	<b>16.351,09</b>
<b>Aulas Pré-Parto e Pós-Parto</b>					
<b>Aulas Pré-Parto</b>	<b>5.000,00</b>	<b>6.437,50</b>	<b>7.625,22</b>	<b>8.639,37</b>	<b>9.343,48</b>
Quantidade	100	125	144	158	166
Preço Unitário	50,00	51,50	53,05	54,64	56,28
<b>Aulas Pós-Parto</b>	<b>4.250,00</b>	<b>5.471,88</b>	<b>6.481,44</b>	<b>7.343,47</b>	<b>7.941,96</b>
Quantidade	85	106	122	134	141
Preço Unitário	50,00	51,50	53,05	54,64	56,28
<b>Subtotal</b>	<b>9.250,00</b>	<b>11.909,38</b>	<b>14.106,65</b>	<b>15.982,84</b>	<b>17.285,44</b>
<b>TOTAL</b>	<b>43.000,00</b>	<b>55.362,50</b>	<b>65.576,88</b>	<b>74.298,61</b>	<b>80.353,94</b>
<b>IVA</b>	<b>1.850,00</b>	<b>2.381,88</b>	<b>2.821,33</b>	<b>3.196,57</b>	<b>3.457,09</b>
<b>TOTAL + IVA</b>	<b>44.850,00</b>	<b>57.744,38</b>	<b>68.398,21</b>	<b>77.495,17</b>	<b>83.811,03</b>

b) Consultas médicas isentas de IVA (Art. 9º do CIVA), restantes serviços sujeitos a IVA à taxa de 20%.

## Quadro 25 – Prestação de Serviços: Spa

(Euros)

Volume de Negócios					
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Massagens/Fisioterapia</b>					
<b>Fisioterapia</b>	<b>11.666,67</b>	<b>15.020,83</b>	<b>17.792,18</b>	<b>20.158,54</b>	<b>21.801,46</b>
Quantidade	350	438	503	553	581
Preço Unitário	33,33	34,33	35,36	36,42	37,52
<b>Despertar Express</b>	<b>4.166,67</b>	<b>5.364,58</b>	<b>6.354,35</b>	<b>7.199,48</b>	<b>7.786,23</b>
Quantidade	200	250	288	316	332
Preço Unitário	20,83	21,46	22,10	22,77	23,45
<b>Massagem Modelante</b>	<b>8.333,33</b>	<b>10.729,17</b>	<b>12.708,70</b>	<b>14.398,95</b>	<b>15.572,47</b>
Quantidade	250	313	359	395	415
Preço Unitário	33,33	34,33	35,36	36,42	37,52
<b>Massagem Relax</b>	<b>5.208,33</b>	<b>6.705,73</b>	<b>7.942,94</b>	<b>8.999,35</b>	<b>9.732,79</b>
Quantidade	250	313	359	395	415
Preço Unitário	20,83	21,46	22,10	22,77	23,45
<b>Massagem Shiatsu</b>	<b>8.333,33</b>	<b>10.729,17</b>	<b>12.708,70</b>	<b>14.398,95</b>	<b>15.572,47</b>
Quantidade	250	313	359	395	415
Preço Unitário	33,33	34,33	35,36	36,42	37,52
<b>Stress Out</b>	<b>6.666,67</b>	<b>8.583,33</b>	<b>10.166,96</b>	<b>11.519,16</b>	<b>12.457,98</b>
Quantidade	200	250	288	316	332
Preço Unitário	33,33	34,33	35,36	36,42	37,52
<b>Massagem Geotermal</b>	<b>10.416,67</b>	<b>13.411,46</b>	<b>15.885,87</b>	<b>17.998,69</b>	<b>19.465,59</b>
Quantidade	250	313	359	395	415
Preço Unitário	41,67	42,92	44,20	45,53	46,90
<b>Viagem aos Cinco Sentidos</b>	<b>10.416,67</b>	<b>13.411,46</b>	<b>15.885,87</b>	<b>17.998,69</b>	<b>19.465,59</b>
Quantidade	125	156	180	198	208
Preço Unitário	83,33	85,83	88,41	91,06	93,79
<b>Subtotal</b>	<b>53.541,67</b>	<b>68.934,90</b>	<b>81.653,38</b>	<b>92.513,28</b>	<b>100.053,12</b>
<b>Tratamentos Corporais e Faciais</b>					
<b>Chocolate Spa</b>	<b>4.166,67</b>	<b>5.364,58</b>	<b>6.354,35</b>	<b>7.199,48</b>	<b>7.786,23</b>
Quantidade	200	250	288	316	332
Preço Médio	20,83	21,46	22,10	22,77	23,45
<b>Tratamento p/ Adiposidade Localizada</b>	<b>12.500,00</b>	<b>16.093,75</b>	<b>19.063,05</b>	<b>21.598,43</b>	<b>23.358,70</b>
Quantidade	250	313	359	395	415
Preço Médio	50,00	51,50	53,05	54,64	56,28
<b>Tratamento Facial</b>	<b>10.000,00</b>	<b>12.875,00</b>	<b>15.250,44</b>	<b>17.278,75</b>	<b>18.686,96</b>
Quantidade	300	375	431	474	498
Preço Médio	33,33	34,33	35,36	36,42	37,52
<b>Tratamento Couperose</b>	<b>4.166,67</b>	<b>5.364,58</b>	<b>6.354,35</b>	<b>7.199,48</b>	<b>7.786,23</b>
Quantidade	50	63	72	79	83
Preço Médio	83,33	85,83	88,41	91,06	93,79
<b>Subtotal</b>	<b>30.833,33</b>	<b>39.697,92</b>	<b>47.022,18</b>	<b>53.276,13</b>	<b>57.618,14</b>
<b>Estética</b>					
<b>Depilação</b>	<b>4.166,67</b>	<b>5.364,58</b>	<b>6.354,35</b>	<b>7.199,48</b>	<b>7.786,23</b>
Quantidade	250	313	359	395	415
Preço Médio	16,67	17,17	17,68	18,21	18,76



<b>Fotodepilação</b>	<b>4.750,00</b>	<b>6.115,63</b>	<b>7.243,96</b>	<b>8.207,40</b>	<b>8.876,31</b>
Quantidade	100	125	144	158	166
Preço Médio	47,50	48,93	50,39	51,90	53,46
<b>Maquiagem</b>	<b>2.500,00</b>	<b>3.218,75</b>	<b>3.812,61</b>	<b>4.319,69</b>	<b>4.671,74</b>
Quantidade	150	188	216	237	249
Preço Médio	16,67	17,17	17,68	18,21	18,76
<b>Subtotal</b>	<b>11.416,67</b>	<b>14.698,96</b>	<b>17.410,92</b>	<b>19.726,57</b>	<b>21.334,28</b>
<b>TOTAL</b>	<b>107.458,33</b>	<b>138.352,60</b>	<b>163.878,66</b>	<b>185.674,52</b>	<b>200.806,99</b>
<b>IVA</b>	<b>21.491,67</b>	<b>27.670,52</b>	<b>32.775,73</b>	<b>37.134,90</b>	<b>40.161,40</b>
<b>TOTAL + IVA</b>	<b>128.950,00</b>	<b>166.023,13</b>	<b>196.654,39</b>	<b>222.809,43</b>	<b>240.968,39</b>

## Quadro 26 – Volume de Negócios: Global

(Euros)

Volume de Negócios					
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>VENDAS</b>					
MNSRM	133.200,00	171.495,00	203.135,83	230.152,89	248.910,35
Produtos Homeopáticos	26.680,50	34.351,14	40.688,93	46.100,56	49.857,75
Suplementos Alimentares	36.475,00	46.961,56	55.625,97	63.024,22	68.160,70
Produtos de Dermocosmética	60.250,00	77.571,88	91.883,89	104.104,44	112.588,95
Produtos de Puericultura	26.150,00	33.668,13	39.879,89	45.183,92	48.866,41
Produtos de Puericultura (Leites)	38.875,00	50.051,56	59.286,08	67.171,12	72.645,57
Produtos Ortopédicos	13.020,00	16.763,25	19.856,07	22.496,93	24.330,43
Outros Produtos e Acessórios	15.195,00	19.563,56	23.173,04	26.255,05	28.394,84
<b>Subtotal</b>	<b>349.845,50</b>	<b>450.426,08</b>	<b>533.529,69</b>	<b>604.489,14</b>	<b>653.755,01</b>
<b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</b>					
Consultas de Medicina Alternativa	25.000,00	32.187,50	38.126,09	43.196,86	46.717,41
Consultas de Nutrição e Dietética	8.750,00	11.265,63	13.344,13	15.118,90	16.351,09
Aulas Pré-Parto e Recuperação Pós-Parto	9.250,00	11.909,38	14.106,65	15.982,84	17.285,44
Fisioterapia	11.666,67	15.020,83	17.792,18	20.158,54	21.801,46
Massagens	53.541,67	68.934,90	81.653,38	92.513,28	100.053,12
Tratamentos Corporais e Faciais	30.833,33	39.697,92	47.022,18	53.276,13	57.618,14
Estética	11.416,67	14.698,96	17.410,92	19.726,57	21.334,28
<b>Subtotal</b>	<b>150.458,33</b>	<b>193.715,10</b>	<b>229.455,54</b>	<b>259.973,13</b>	<b>281.160,94</b>
<b>TOTAL</b>	<b>500.303,83</b>	<b>644.141,19</b>	<b>762.985,23</b>	<b>864.462,27</b>	<b>934.915,95</b>
<b>IVA</b>	<b>63.497,44</b>	<b>81.752,96</b>	<b>96.836,38</b>	<b>109.715,61</b>	<b>118.657,44</b>
<b>TOTAL + IVA</b>	<b>563.801,28</b>	<b>725.894,14</b>	<b>859.821,61</b>	<b>974.177,88</b>	<b>1.053.573,38</b>

Conforme apresentado no quadro do volume de negócios global, espera-se atingir um volume de negócios, na ordem dos 500 mil euros em 2010, 644 mil euros em 2011 (crescimento de 28,8%), 762 mil euros em 2012 (crescimento de 18,5%), 864 mil euros em 2013 (crescimento de 13,3%) e 934 mil euros em 2014 (crescimento de 8,2%).

O Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC) representa a seguinte margem bruta sobre as vendas.

**Quadro 27 – Mapa do CMVMC**

Margem Bruta sobre as Vendas	
Produtos	(%)
MNSRM	30,00%
Produtos Homeopáticos	20,00%
Suplementos Alimentares	40,00%
Produtos de Dermocosmética	40,00%
Produtos de Puericultura	40,00%
Produtos de Puericultura (Leites)	10,00%
Produtos Ortopédicos	40,00%
Outros Produtos e Acessórios	40,00%

#### 10.4.2 Aprovisionamento de Mercadorias

Ao nível de processos de gestão de stocks e respectiva reposição, existe uma rede de fornecimento de medicamentos associada às farmácias que se estende às parafarmácias, o que permite que ambas possam trabalhar com stocks mínimos e fazer uma gestão tipo “*just in time*”. Actualmente, os armazenistas podem efectuar três a quatro entregas por dia, as quais são efectuadas, em média, 60 minutos após o pedido. Neste sentido, para os MNSRM, podemos considerar um prazo médio de aprovisionamento de uma semana.

**Quadro 28 – Mapa de Aprovisionamento de Mercadorias**

(Euros)

Compras						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Existência Inicial		20.066,90	20.066,90	25.836,14	30.602,90	34.673,09
Compras	20.066,90	240.225,90	315.060,08	371.121,77	419.150,41	451.735,12
CMVMC		240.225,90	309.290,85	366.355,01	415.080,22	448.909,26
Existência Final	20.066,90	20.066,90	25.836,14	30.602,90	34.673,09	37.498,95

Os restantes produtos também têm um prazo de entrega bastante curto, podendo oscilar entre 24h ou de 3 a 5 dias, pelo que podemos considerar que as compras são efectuadas tendo em atenção um prazo médio de stockagem de 1 mês (30 dias), excepto no caso dos Produtos de Dermocosmética, em que para se beneficiar de descontos comerciais, se opta por um prazo médio de stockagem superior, ou seja, de 3 meses (90 dias).

**Quadro 29 – Mapa de Aprovisionamento de Mercadorias (por produto)**

(Euros)

Compras						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>MNSRM</b>						
Existência Inicial		1.793,08	1.793,08	2.308,59	2.734,52	3.098,21
Compras	1.793,08	93.240,00	120.562,01	142.621,01	161.470,72	174.489,75
CMVMC		93.240,00	120.046,50	142.195,08	161.107,02	174.237,25
Existência Final	1.793,08	1.793,08	2.308,59	2.734,52	3.098,21	3.350,72
<b>Produtos Homeopáticos</b>						
Existência Inicial		1.778,70	1.778,70	2.290,08	2.712,60	3.073,37
Compras	1.778,70	21.344,40	27.992,29	32.973,66	37.241,22	40.136,68
CMVMC		21.344,40	27.480,92	32.551,14	36.880,45	39.886,20
Existência Final	1.778,70	1.778,70	2.290,08	2.712,60	3.073,37	3.323,85
<b>Suplementos Alimentares</b>						
Existência Inicial		1.823,75	1.823,75	2.348,08	2.781,30	3.151,21
Compras	1.823,75	21.885,00	28.701,27	33.808,80	38.184,45	41.153,24
CMVMC		21.885,00	28.176,94	33.375,58	37.814,53	40.896,42
Existência Final	1.823,75	1.823,75	2.348,08	2.781,30	3.151,21	3.408,03
<b>Produtos de Dermocosmética</b>						
Existência Inicial		9.037,50	9.037,50	11.635,78	13.782,58	15.615,67
Compras	9.037,50	36.150,00	49.141,41	57.277,13	64.295,75	68.826,05
CMVMC		36.150,00	46.543,13	55.130,33	62.462,67	67.553,37
Existência Final	9.037,50	9.037,50	11.635,78	13.782,58	15.615,67	16.888,34
<b>Produtos de Puericultura</b>						
Existência Inicial		1.307,50	1.307,50	1.683,41	1.993,99	2.259,20
Compras	1.307,50	15.690,00	20.576,78	24.238,52	27.375,55	29.503,97
CMVMC		15.690,00	20.200,88	23.927,94	27.110,35	29.319,85
Existência Final	1.307,50	1.307,50	1.683,41	1.993,99	2.259,20	2.443,32
<b>Produtos de Puericultura (Leites)</b>						
Existência Inicial		2.915,63	2.915,63	3.753,87	4.446,46	5.037,83
Compras	2.915,63	34.987,50	45.884,65	54.050,06	61.045,39	65.791,60
CMVMC		34.987,50	45.046,41	53.357,47	60.454,01	65.381,01
Existência Final	2.915,63	2.915,63	3.753,87	4.446,46	5.037,83	5.448,42
<b>Produtos Ortopédicos</b>						
Existência Inicial		651,00	651,00	838,16	992,80	1.124,85
Compras	651,00	7.812,00	10.245,11	12.068,28	13.630,20	14.689,93
CMVMC		7.812,00	10.057,95	11.913,64	13.498,16	14.598,26
Existência Final	651,00	651,00	838,16	992,80	1.124,85	1.216,52
<b>Outros Produtos e Acessórios</b>						
Existência Inicial		759,75	759,75	978,18	1.158,65	1.312,75
Compras	759,75	9.117,00	11.956,57	14.084,30	15.907,13	17.143,89
CMVMC		9.117,00	11.738,14	13.903,82	15.753,03	17.036,90
Existência Final	759,75	759,75	978,18	1.158,65	1.312,75	1.419,74

### 10.4.3 Fornecimentos e Serviços Externos

Os custos de fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua actividade normal, podem ser analisados de acordo com o seu comportamento (custos fixos, custos variáveis e custos semifixos ou semivariáveis). Os custos fixos mantêm-se constantes quer a empresa produza ou não, i.e., mantêm-se inalterados, independentemente do nível de actividade. Os custos variáveis modificam-se em função das quantidades produzidas (nível de actividade). Os custos semifixos (ou semivariáveis) são compostos por uma parte fixa e por uma parte variável. Caracterizam-se por ter um nível mínimo independente do nível de actividade (dentro do mesmo intervalo de dimensão) e uma variação em função do nível de actividade.

No projecto Pharma Spa, os FSE atingem um valor anual de aproximadamente de 36 mil euros no primeiro ano de actividade (2010), prevendo-se que ascendam a 73 mil euros no ultimo ano de análise (2014). A variação dos FSE agrega um acréscimo de preços de 3%, correspondente ao valor da inflação prevista, e, a parte relativa aos custos variáveis, está indexada às vendas, ou seja, agrega um acréscimo correspondente à taxa de variação das vendas.

**Quadro 30 – Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos**

(Euros)

Fornecimentos e Serviços Externos							
	CF	CV	2010	2011	2012	2013	2014
Água	20%	80%	3.000,00	3.708,00	4.583,09	5.664,70	7.001,57
Electricidade	20%	80%	4.200,00	5.191,20	6.416,32	7.930,58	9.802,19
Combustíveis	20%	80%	1.800,00	2.224,80	2.749,85	3.398,82	4.200,94
Ferramentas e Utensílios	0%	100%	1.800,00	2.317,50	2.983,78	3.841,62	4.946,08
Livros e Documentação Técnica	80%	20%	600,00	648,90	701,79	758,98	820,84
Material de Escritório	80%	20%	1.200,00	1.297,80	1.403,57	1.517,96	1.641,68
Artigos para Oferta	20%	80%	1.800,00	2.224,80	2.749,85	3.398,82	4.200,94
Despesas de Representação	20%	80%	1.200,00	1.483,20	1.833,24	2.265,88	2.800,63
Comunicação	20%	80%	1.200,00	1.483,20	1.833,24	2.265,88	2.800,63
Seguros (Automóvel e Multi-risco)	100%	0%	1.020,00	1.050,60	1.082,12	1.114,58	1.148,02
Deslocações e Estadas	20%	80%	600,00	741,60	916,62	1.132,94	1.400,31
Honorários	0%	100%	5.000,00	6.437,50	8.288,28	10.671,16	13.739,12
Comissões	0%	100%	1.800,00	2.317,50	2.983,78	3.841,62	4.946,08
Contencioso e Notariado	20%	80%	300,00	370,80	458,31	566,47	700,16
Conservação e Reparação	80%	20%	1.800,00	1.946,70	2.105,36	2.276,94	2.462,51
Publicidade	20%	80%	1.800,00	2.224,80	2.749,85	3.398,82	4.200,94
Limpeza, Higiene e Conforto	80%	20%	2.400,00	2.595,60	2.807,14	3.035,92	3.283,35
Vigilância e Segurança	100%	0%	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61
<b>TOTAL FSE</b>			<b>32.720,00</b>	<b>39.500,50</b>	<b>47.919,26</b>	<b>58.392,96</b>	<b>71.446,59</b>
<b>IVA</b>			<b>3.750,00</b>	<b>4.432,61</b>	<b>5.266,17</b>	<b>6.286,69</b>	<b>7.538,95</b>
<b>FSE + IVA</b>			<b>36.470,00</b>	<b>41.244,81</b>	<b>49.743,35</b>	<b>60.271,55</b>	<b>73.339,31</b>
FSE - Custos Fixos			10.200,00	11.334,12	12.735,89	14.388,99	16.346,96
FSE - Custos Variáveis			22.520,00	25.478,08	31.741,28	39.595,88	49.453,39

#### 10.4.4 Pessoal

A organização do quadro de pessoal necessário ao normal funcionamento do empreendimento, tendo em conta assegurar níveis adequados na qualidade da prestação de serviços, é condição fundamental ao sucesso do projecto.

**Quadro 31 – Mapa de Pessoal**

Quadro de Pessoal						
	RBM <sup>1</sup>	2010	2011	2012	2013	2014
Direcção	1.500,00	3	3	3	3	3
Técnico Administrativo	700,00	1	1	1	1	1
Médico	1.650,00	1	1	1	1	1
Massagista/Fisioterapeuta	1.000,00	1	1	1	1	1
Esteticista	750,00	1	1	1	1	1
Técnico de Farmácia	850,00	1	2	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>6.450,00</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

<sup>1</sup> Remuneração Base Mensal

O quadro de pessoal, além da direcção, será constituído por cinco colaboradores no primeiro ano de actividade, designadamente, um técnico administrativo, um técnico de farmácia, um médico de medicina alternativa, um massagista/fisioterapeuta e uma esteticista. Esta equipa será reforçada de acordo com o crescimento da actividade, prevendo-se, a necessidade de contratar mais um Técnico de Farmácia, no início do ano 2011.

**Quadro 32 – Mapa de Custos com o Pessoal**

(Euros)

Resumo dos Custos com o Pessoal					
	2010	2011	2012	2013	2014
Vencimentos					
Gerência	63.000,00	64.890,00	66.836,70	68.841,78	70.906,92
Pessoal	69.300,00	83.636,00	86.145,36	88.729,62	91.391,44
Encargos Sociais					
Gerência	13.387,50	13.789,13	14.202,80	14.628,88	15.067,72
Pessoal	16.772,96	20.216,30	20.822,86	21.447,52	22.090,93
Seguros Acidentes de Trabalho	1.984,50	2.227,89	2.294,73	2.363,57	2.434,48
Subsídio de Alimentação	8.800,00	10.197,00	10.502,91	10.818,00	11.142,54
Comissões	1.323,00	1.485,26	1.529,82	1.575,71	1.622,98
Formação	6.615,00	7.426,30	7.649,10	7.878,57	8.114,92
<b>TOTAL CUSTOS PESSOAL</b>	<b>181.182,96</b>	<b>203.867,87</b>	<b>209.984,28</b>	<b>216.283,65</b>	<b>222.771,92</b>

O Mapa Resumo dos Custos com o Pessoal, expressa o resumo dos custos totais com o pessoal ao serviço da empresa, dividido entre gerência e restante pessoal, dado existirem taxas diferenciadas de Segurança Social.

Os custos com o pessoal revelam um crescimento ao longo dos anos, em virtude da evolução da remuneração base mensal, tendo-se considerado um aumento anual de 3%, de acordo com o valor da inflação esperado.

#### 10.4.5 Estado e Outros Entes Públicos

Esta conta regista a retenção de impostos/contribuições feita pela empresa a terceiros, onde se inclui o IRS e as contribuições para a Segurança Social retidos pela empresa aos seus trabalhadores e profissionais liberais, e, posterior entrega (pagamento) ao Estado. Nesta conta, é também registado o IRC e o IVA das operações da empresa.

### Quadro 33 – Mapa de Estado e Outros Entes Públicos

(Euros)

Estado e Outros Entes Públicos						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>IVA</b>						
<b>IVA Liquidado</b>		<b>63.497,44</b>	<b>81.752,96</b>	<b>96.836,38</b>	<b>109.715,61</b>	<b>118.657,44</b>
Vendas		40.155,78	51.700,56	61.239,31	69.384,14	75.038,95
Prestação de Serviços		23.341,67	30.052,40	35.597,06	40.331,47	43.618,49
<b>IVA Dedutível</b>	<b>21.521,00</b>	<b>28.819,40</b>	<b>37.611,34</b>	<b>44.218,86</b>	<b>50.133,52</b>	<b>54.562,99</b>
Relativo a Existências	3.040,27	25.609,40	33.846,17	39.777,64	44.866,48	48.284,32
Relativo a Imobilizado	18.480,73					
Relativo a Outros Bens e serviços		3.210,00	3.765,17	4.441,22	5.267,04	6.278,67
<b>IVA Apuramento</b>	<b>-21.521,00</b>	<b>34.678,05</b>	<b>44.141,62</b>	<b>52.617,51</b>	<b>59.582,09</b>	<b>64.094,45</b>
<b>IVA a Recuperar</b>	<b>21.521,00</b>					
No ano						
No ano seguinte	21.521,00					
<b>IVA a Pagar</b>		<b>13.157,04</b>	<b>44.141,62</b>	<b>52.617,51</b>	<b>59.582,09</b>	<b>64.094,45</b>
No ano		7.377,37	36.784,68	43.847,93	49.651,74	53.412,04
No ano seguinte		5.779,67	7.356,94	8.769,59	9.930,35	10.682,41
<b>OUTROS IMPOSTOS</b>						
<b>Segurança Social (Pessoal)</b>		<b>14.068,53</b>	<b>15.852,34</b>	<b>16.327,94</b>	<b>16.817,76</b>	<b>17.322,28</b>
No ano		13.063,64	14.720,03	15.161,66	15.616,50	16.084,97
No ano seguinte		1.004,90	1.132,31	1.166,28	1.201,27	1.237,31
<b>Segurança Social (Entidade Patronal)</b>		<b>30.160,46</b>	<b>34.005,42</b>	<b>35.025,65</b>	<b>36.076,40</b>	<b>37.158,65</b>
No ano		28.006,14	31.576,47	32.523,82	33.499,51	34.504,46
No ano seguinte		2.154,32	2.428,96	2.501,83	2.576,89	2.654,19
<b>IRS a pagar</b>		<b>14.175,00</b>	<b>15.335,67</b>	<b>15.795,76</b>	<b>16.269,62</b>	<b>16.757,69</b>
No ano		13.162,50	14.240,27	14.667,49	15.107,51	15.560,71
No ano seguinte		1.012,50	1.095,41	1.128,27	1.162,12	1.196,98
<b>IRC a pagar</b>			<b>10.209,22</b>	<b>24.942,16</b>	<b>36.092,04</b>	<b>44.702,77</b>
No ano			9.188,30	22.447,94	32.482,83	40.232,49
No ano seguinte			1.020,92	2.494,22	3.609,20	4.470,28
<b>Total Impostos a Pagar</b>		<b>50.040,03</b>	<b>119.544,27</b>	<b>144.709,03</b>	<b>164.837,91</b>	<b>180.035,83</b>
<b>Saldo do ano</b>		<b>61.609,65</b>	<b>106.509,74</b>	<b>128.648,84</b>	<b>146.358,09</b>	<b>159.794,67</b>
<b>Saldo a reverter para o ano seguinte</b>		<b>9.951,39</b>	<b>13.034,53</b>	<b>16.060,18</b>	<b>18.479,82</b>	<b>20.241,16</b>

#### 10.4.6 Amortizações e Reintegrações do Exercício

Consideram-se elementos do activo sujeitos a deprecimento, logo sujeitos ao regime de amortizações, os bens adquiridos por uma empresa para a sua actividade normal e não para futura alienação. Trata-se, pois, de bens, inscritos no activo imobilizado, que pelo tempo se gastam ou se tornam obsoletos, perdendo valor. É o previsto nos artigos 28º a 33º do Código do IRC e no Decreto Regulamentar n.º 2/90, de 12 de Janeiro, abrangendo nomeadamente, a definição dos métodos a aplicar no cálculo das reintegrações e amortizações do exercício, que, em regra, é o método das quotas constantes.

No entanto, os sujeitos passivos de IRC poderão, em algumas situações, optar pelo cálculo das reintegrações do exercício através do método das quotas degressivas relativamente aos elementos do activo imobilizado corpóreo.

**Quadro 34 – Mapa de Reintegrações e Amortizações**

(Euros)

Reintegrações e Amortizações						
	Taxas	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Imobilizado Incorpóreo</b>						
Despesas de Instalação	33,33%	450,00	450,00	450,00		
Despesas de I&D	33,33%	333,33	333,33	333,33		
Propriedade Industrial e Outros Direitos	33,33%	383,33	383,33	383,33		
<b>Subtotal</b>		<b>1.166,67</b>	<b>1.166,67</b>	<b>1.166,67</b>		
<b>Imobilizado Corpóreo</b>						
Edifícios e Outras Construções	2,00%	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Equipamento Básico	20,00%	10.108,93	10.108,93	10.108,93	10.108,93	10.108,93
Equipamento de Transporte	25,00%	4.787,50	4.787,50	4.787,50	4.787,50	
Ferramentas e Utensílios	25,00%	3.957,75	3.957,75	3.957,75	3.957,75	
Equipamento Administrativo	25,00%	1.432,00	1.432,00	1.432,00	1.432,00	
Outras Imobilizações Corpóreas	20,00%	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
<b>Subtotal</b>		<b>25.016,18</b>	<b>25.016,18</b>	<b>25.016,18</b>	<b>25.016,18</b>	<b>14.838,93</b>
<b>Total Amortizações</b>		<b>26.182,85</b>	<b>26.182,85</b>	<b>26.182,85</b>	<b>25.016,18</b>	<b>14.838,93</b>

#### 10.4.7 Demonstração de Resultados Previsionais

A Demonstração de Resultados previsionais é um documento indispensável do plano de negócios uma vez que representa o cálculo dos custos e proveitos previsionais da empresa num determinado período e permite prever os resultados do projecto.

Na Demonstração de Resultados previsionais do projecto Pharma Spa, entre outros aspectos, podemos verificar que os custos de estrutura sobre o volume de negócios vão diminuindo à medida que vamos avançando no tempo de vida do projecto, sendo de 43,6% em 2010 e de apenas 27,3% em 2014. Quanto ao resultado líquido, o mesmo apresenta um valor negativo no primeiro ano de actividade da empresa (-3.858,53€), contudo nos anos seguintes, este valor será positivo, sendo de 37.852,49€ em 2011, 75.075,42€ em 2012, 106.000,56€ em 2013, atingindo o montante de 129.883,16€ em 2014.



### Quadro 35 – Demonstração de Resultados Previsional

(Euros)

Demonstração de Resultados					
	2010	2011	2012	2013	2014
Vendas	349.845,50	450.426,08	533.529,69	604.489,14	653.755,01
Prestações de Serviços	150.458,33	193.715,10	229.455,54	259.973,13	281.160,94
<b>Volume de Negócios</b>	<b>500.303,83</b>	<b>644.141,19</b>	<b>762.985,23</b>	<b>864.462,27</b>	<b>934.915,95</b>
(-) Variação da Produção					
CMVMC	240.225,90	309.290,85	366.355,01	415.080,22	448.909,26
Outros Custos Variáveis (FSE)	22.520,00	25.478,08	31.741,28	39.595,88	49.453,39
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>237.557,93</b>	<b>309.372,26</b>	<b>364.888,95</b>	<b>409.786,17</b>	<b>436.553,29</b>
% de Vendas	47%	48%	48%	47%	47%
FSE - Custos Fixos	10.200,00	11.334,12	12.735,89	14.388,99	16.346,96
<b>Resultado Económico</b>	<b>227.357,93</b>	<b>298.038,14</b>	<b>352.153,05</b>	<b>395.397,18</b>	<b>420.206,33</b>
Impostos	540,00	667,44	824,96	1.019,65	1.260,28
Custos com o Pessoal	181.182,96	203.867,87	209.984,28	216.283,65	222.771,92
% de Vendas	36%	32%	28%	25%	24%
Outros Custos Operacionais	1.250,76	1.610,35	1.907,46	2.161,16	2.337,29
Outros Proveitos Operacionais					
<b>EBITDA<sup>1</sup></b>	<b>44.384,21</b>	<b>91.892,47</b>	<b>139.436,36</b>	<b>175.932,73</b>	<b>193.836,84</b>
Amortizações	26.182,85	26.182,85	26.182,85	25.016,18	14.838,93
Ajustamentos/ Provisões					
<b>EBIT<sup>2</sup></b>	<b>18.201,36</b>	<b>65.709,62</b>	<b>113.253,51</b>	<b>150.916,55</b>	<b>178.997,91</b>
Custos Financeiros	22.059,89	17.647,91	13.235,93	8.823,96	4.411,98
Proveitos Financeiros					
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>-22.059,89</b>	<b>-17.647,91</b>	<b>-13.235,93</b>	<b>-8.823,96</b>	<b>-4.411,98</b>
Custos Extraordinários					
Proveitos Extraordinários					
<b>RAI<sup>3</sup></b>	<b>-3.858,53</b>	<b>48.061,71</b>	<b>100.017,57</b>	<b>142.092,59</b>	<b>174.585,93</b>
Impostos Sobre os Lucros		10.209,22	24.942,16	36.092,04	44.702,77
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	<b>-3.858,53</b>	<b>37.852,49</b>	<b>75.075,42</b>	<b>106.000,56</b>	<b>129.883,16</b>

<sup>1</sup> Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

<sup>2</sup> Earnings Before Interest and Taxes.

<sup>3</sup> Resultados Antes de Impostos.

#### 10.4.8 Orçamento Previsional de Tesouraria

Após conhecida a previsão dos proveitos e dos custos, surge a necessidade de conhecer os fluxos de entrada e de saída de dinheiro, ou seja, prever os montantes correspondentes aos recebimentos e pagamentos. Essa previsão consegue-se através da elaboração do orçamento previsional de tesouraria, cujo objectivo é o de permitir ao empreendedor saber se a empresa vai gerar meios financeiros suficientes para liquidar as dívidas que se vão vencer. A análise do orçamento de tesouraria permite aferir se existem períodos com “descobertos de tesouraria”, calcular os montantes financeiros necessários para cobrir essas situações e construir um saldo normal de disponível.

O saldo acumulado de tesouraria, constante do orçamento de tesouraria previsional do projecto Pharma Spa, mantém-se sempre positivo, no período em análise (2009-2014), muito graças ao empréstimo dos sócios (suprimentos) no valor de 50.000,00 euros, realizado no início da actividade do empreendimento, não se prevendo a necessidade de recorrer a novos financiamentos.

**Quadro 36 – Mapa de Orçamento de Tesouraria**

(Euros)

<b>Orçamento de Tesouraria</b>					
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>RECEBIMENTOS</b>					
<b>Recebimentos do Ano anterior</b>					
Clientes		<b>11.745,86</b>	<b>15.122,79</b>	<b>17.912,95</b>	<b>20.295,37</b>
Vendas de Produtos		8.125,03	10.460,97	12.391,02	14.039,03
Prestação de Serviços		3.620,83	4.661,82	5.521,93	6.256,35
<b>Recebimentos do Ano</b>					
Clientes	<b>552.055,42</b>	<b>710.771,35</b>	<b>841.908,66</b>	<b>953.882,51</b>	<b>1.031.623,94</b>
Vendas de Produtos	381.876,25	491.665,67	582.377,99	659.834,26	713.610,75
Prestação de Serviços	170.179,17	219.105,68	259.530,67	294.048,25	318.013,19
<b>Total de Recebimentos</b>	<b>552.055,42</b>	<b>722.517,21</b>	<b>857.031,46</b>	<b>971.795,46</b>	<b>1.051.919,31</b>
<b>PAGAMENTOS</b>					
<b>Pagamentos do Ano Anterior</b>					
Fornecedores	<b>23.107,17</b>	<b>25.192,11</b>	<b>32.512,59</b>	<b>38.386,90</b>	<b>43.690,70</b>
Matérias-Primas	23.107,17	22.152,94	29.075,52	34.241,62	38.668,07
Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)		3.039,17	3.437,07	4.145,28	5.022,63
Estado e Outros Entes Públicos		<b>4.171,71</b>	<b>5.677,60</b>	<b>7.290,60</b>	<b>8.549,47</b>
Segurança Social		3.159,21	3.561,27	3.668,11	3.778,15
IRS		1.012,50	1.095,41	1.128,27	1.162,12
IRC			1.020,92	2.494,22	3.609,20
<b>Pagamento do Ano</b>					
Fornecedores	<b>277.113,19</b>	<b>357.638,47</b>	<b>422.255,87</b>	<b>480.597,74</b>	<b>525.578,85</b>
Matérias-Primas	243.682,35	319.830,73	376.657,80	425.348,82	458.351,15
Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)	33.430,83	37.807,74	45.598,07	55.248,92	67.227,70
Custos com Pessoal	<b>122.778,97</b>	<b>138.674,44</b>	<b>142.834,92</b>	<b>147.119,87</b>	<b>151.533,31</b>
Vencimentos	104.056,47	117.337,99	120.858,36	124.484,01	128.218,39
Seguros Acidentes de Trabalho	1.984,50	2.227,89	2.294,73	2.363,57	2.434,48
Subsídio de Alimentação	8.800,00	10.197,00	10.502,91	10.818,00	11.142,54
Comissões	1.323,00	1.485,26	1.529,82	1.575,71	1.622,98
Formação	6.615,00	7.426,30	7.649,10	7.878,57	8.114,92
Estado e Outros Entes Públicos	<b>54.232,28</b>	<b>69.725,06</b>	<b>84.800,91</b>	<b>96.706,34</b>	<b>106.382,64</b>
Segurança Social	41.069,78	46.296,49	47.685,48	49.116,01	50.589,43
IRS	13.162,50	14.240,27	14.667,49	15.107,51	15.560,71
IRC		9.188,30	22.447,94	32.482,83	40.232,49
Outros Custos Operacionais	<b>1.250,76</b>	<b>1.610,35</b>	<b>1.907,46</b>	<b>2.161,16</b>	<b>2.337,29</b>
Quotizações/ Outras despesas	1.250,76	1.610,35	1.907,46	2.161,16	2.337,29
<b>Total de Pagamentos</b>	<b>478.482,37</b>	<b>597.012,15</b>	<b>689.989,35</b>	<b>772.262,60</b>	<b>838.072,26</b>
<b>Saldo Anual de Tesouraria</b>	<b>73.573,05</b>	<b>125.505,06</b>	<b>167.042,10</b>	<b>199.532,86</b>	<b>213.847,05</b>
<b>Saldo Acumulado de Tesouraria</b>	<b>73.573,05</b>	<b>199.078,11</b>	<b>366.120,21</b>	<b>565.653,07</b>	<b>779.500,12</b>

## 10.5. Orçamento Financeiro

O Orçamento Financeiro corresponde à elaboração de um mapa de origens e aplicações de fundos, necessários à concretização do projecto, devidamente articulado com o Orçamento de Tesouraria. Assim, o Orçamento Financeiro vai então evidenciar as necessidades relativas à cobertura dos encargos financeiros assumidos perante terceiros, bem como as fontes de financiamento necessárias.

O Orçamento Financeiro deve definir as necessidades e os excedentes estruturais de fundos da empresa, e por conseguinte a sua estrutura de capitais, em função do risco que se está disposto a aceitar. Podemos afirmar que o Orçamento Financeiro é um instrumento de gestão que permite definir um modelo de crescimento sustentado para a empresa, através da aplicação de políticas coerentes e eficazes, nomeadamente ao nível dos dividendos, investimentos e seus financiamentos e aplicação de excedentes.

**Quadro 37 – Mapa de Orçamento Financeiro**

(Euros)

Orçamento Financeiro						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
<b>Disponível Inicial</b>		<b>60.615,60</b>	<b>24.751,39</b>	<b>10.044,18</b>	<b>32.645,49</b>	<b>84.933,06</b>
Tesouraria Activa		73.573,05	125.505,06	167.042,10	199.532,86	213.847,05
Capitais Próprios						
Capital Social	50.000,00					
Prestações Suplementares de Capital						
Capitais Alheios de M/L Prazo						
Empréstimos Bancários	400.000,00					
Empréstimos de Sócios/ Suprimentos	50.000,00					
Outros/ Subsídios						
Capitais Alheios de Curto Prazo						
Empréstimos Bancários						
<b>Total das Origens</b>	<b>500.000,00</b>	<b>134.188,64</b>	<b>150.256,45</b>	<b>177.086,28</b>	<b>232.178,35</b>	<b>298.780,12</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Tesouraria Passiva						
Investimento em Capital Fixo	439.384,40					
Pagamento de IVA		7.377,37	42.564,36	51.204,86	58.421,33	63.342,39
Capitais Alheios de M/L Prazo						
Empréstimos Bancários						
Reembolso de Empréstimos		80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Encargos Financeiros		22.059,89	17.647,91	13.235,93	8.823,96	4.411,98
Distribuição de Resultados						
<b>Disponível Final</b>	<b>60.615,60</b>	<b>24.751,39</b>	<b>10.044,18</b>	<b>32.645,49</b>	<b>84.933,06</b>	<b>151.025,75</b>
<b>Total das Aplicações</b>	<b>500.000,00</b>	<b>134.188,64</b>	<b>150.256,45</b>	<b>177.086,28</b>	<b>232.178,35</b>	<b>298.780,12</b>

## 10.6 Balanço Previsional

O Balanço é um documento estático e o "retrato" da situação económica e financeira da empresa num dado momento. Poder-se-á dizer, também, que o balanço mostra de onde vem o dinheiro da empresa (origens de fundos) e para onde vai (aplicações de fundos).

Num balanço inicial da empresa os elementos são pouco numerosos correspondendo as aplicações de fundos, ou seja, o Activo, às despesas de estabelecimento (Imobilizações Incorpóreas) e aos investimentos corpóreos necessários ao arranque e funcionamento da empresa e as origens de fundos (Capital Próprio + Passivo) aos capitais próprios e créditos dos fornecedores.

Em termos contabilísticos o capital próprio divide-se em capital social, prestações suplementares, reservas (de reavaliação, obrigatórias, especiais e livres) e resultados transitados. As dívidas a terceiros são constituídas por crédito de fornecedores, empréstimos bancários e empréstimos dos sócios.

### Quadro 38 – Balanço Previsional

(Euros)

Balanço Previsional						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ACTIVO</b>						
<b>Imobilizado</b>						
Imobilizado Incorpóreo	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Imobilizado Corpóreo	417.403,67	417.403,67	417.403,67	417.403,67	417.403,67	417.403,67
Investimentos Financeiros						
Amortizações Acumuladas		26.182,85	52.365,70	78.548,55	103.564,74	118.403,67
<b>Circulante</b>						
<b>Existências</b>						
Matérias-primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e em Curso						
Mercadorias	20.066,90	20.066,90	25.836,14	30.602,90	34.673,09	37.498,95
<b>Dívidas de 3º - M/L Prazo</b>						
<b>Dívidas de 3º - Curto Prazo</b>						
Dívidas de Clientes		11.745,86	15.122,79	17.912,95	20.295,37	21.949,45
Ajustamentos de Cobrança Duvidosa						
Estado e Outros Entes Públicos	21.521,00					
Outros Devedores						
<b>Disponibilidades</b>	60.615,60	24.751,39	10.044,18	32.645,49	84.933,06	151.025,75
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>						
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>523.107,17</b>	<b>451.284,97</b>	<b>419.541,08</b>	<b>423.516,46</b>	<b>457.240,46</b>	<b>512.974,14</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>						
Capital Social	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Prestações Suplementares						
Reservas de Reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados			-3.858,53	33.993,96	109.069,38	215.069,93
Resultados Líquidos		-3.858,53	37.852,49	75.075,42	106.000,56	129.883,16
<b>TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>50.000,00</b>	<b>46.141,47</b>	<b>83.993,96</b>	<b>159.069,38</b>	<b>265.069,93</b>	<b>394.953,09</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Provisão para Impostos</b>						
<b>Dívidas a 3º - M/L Prazo</b>						
Dívidas a Instituições de Crédito	400.000,00	320.000,00	240.000,00	160.000,00	80.000,00	
Dívidas a Fornecedores de Imobilizado						
Suprimentos	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Outros Credores						
<b>Dívidas a 3º - Curto Prazo</b>						
Dívidas a Instituições de Crédito						
Dívidas a Fornecedores	23.107,17	25.192,11	32.512,59	38.386,90	43.690,70	47.779,90
Estado e Outros Entes Públicos		9.951,39	13.034,53	16.060,18	18.479,82	20.241,16
Outros Credores						
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>473.107,17</b>	<b>405.143,50</b>	<b>335.547,12</b>	<b>264.447,08</b>	<b>192.170,53</b>	<b>118.021,05</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>523.107,17</b>	<b>451.284,97</b>	<b>419.541,08</b>	<b>423.516,46</b>	<b>457.240,46</b>	<b>512.974,14</b>

## 10.7 Indicadores

A fim de acompanhar, analisar e preparar a tomada de decisões de gestão, torna-se indispensável dispor de elementos de informação (técnicos, económicos e financeiros) completos e detalhados, que permitam fazer o diagnóstico da actividade da empresa e da sua evolução ao longo do tempo.

A análise dos indicadores foi desenvolvida em sete grupos, a saber: Indicadores de Rendibilidade, Indicadores de Funcionamento, Indicadores Económicos, Indicadores de Financiamento, Indicadores de Liquidez, Indicadores de Análise DuPont e Indicadores de Risco de Negócio.

### a. Indicadores de Rendibilidade

Os indicadores de rendibilidade relacionam os lucros da empresa com o seu património. Embora existam múltiplos indicadores de rendibilidade, o princípio é o mesmo, comparar o lucro da empresa num determinado período de tempo com dados relativos à dimensão da empresa, seja o montante investido, o valor do activo ou o valor líquido da empresa.

**Quadro 39 – Indicadores de Rendibilidade**

Indicadores de Rendibilidade					
	2010	2011	2012	2013	2014
Rendibilidade Bruta das Vendas	47,48%	48,03%	47,82%	47,40%	46,69%
Rendibilidade Líquida das Vendas	-0,77%	5,88%	9,84%	12,26%	13,89%
Rendibilidade do Activo	4,03%	15,66%	26,74%	33,01%	34,89%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-8,36%	45,07%	47,20%	39,99%	32,89%
Return on Investment (ROI)	-0,86%	9,02%	17,73%	23,18%	25,32%

Neste grupo de indicadores, podemos destacar, por exemplo, a rentabilidade líquida das vendas, que corresponde ao resultado líquido a dividir pelo volume de negócios, que em 2010 será negativa (-0,77%), em 2011 será de 5,88%, em 2012 de 9,84%, em 2013 de 12,26% e em 2014 de 13,89%.

O Return on Investment (ROI), que corresponde à relação entre o dinheiro ganho (ou perdido) com o investimento, calculado com base no activo fixo (Imobilizado-Amortizações) a dividir pelo total do activo, que em 2010 será negativo (-0,86%), em 2011 de 9,02%, em 2012 de 17,73%, em 2013 de 23,18% e em 2014 de 25,32%, onde podemos concluir que este projecto é bastante rentável.

A Rentabilidade dos Capitais Próprios ou “*Return on Equity*”, mede a eficiência da empresa na geração de lucros a partir do activo líquido (situação líquida), ou seja, este indicador, permite aferir a rentabilidade dos capitais investidos no projecto, que em 2010 será de negativa (-8,36%), em 2011 de 45,07%, em 2012 de 47,20%, em 2013 de 39,99% e em 2014 de 32,89%. A tendência de crescimento da rentabilidade no período de 2010-2012, reverte-se no período de 2013-2014, em virtude do maior crescimento da situação líquida em relação ao activo.

Este critério conclui que só se deve investir num negócio se o seu retorno for superior à taxa de rendimento das obrigações do tesouro. O projecto Pharma Spa apresenta um ROE superior à taxa de rendimento das obrigações do tesouro, em todo o período em análise, excepto no primeiro ano de actividade, pelo que podemos dizer que estamos na presença de um investimento rentável.

## **b. Indicadores de Funcionamento**

Os indicadores de funcionamento permitem entender como funciona o dia-a-dia da empresa na sua vertente comercial e operacional, e como é que as políticas de crédito concedidas a clientes, os prazos de pagamento negociados com fornecedores e a eficácia na gestão dos inventários influenciam as necessidades ou excedentes de tesouraria. Estes indicadores ajudam a analisar as relações causa-efeito entre a actividade da empresa e as suas necessidades de financiamento.

**Quadro 40 – Indicadores de Funcionamento**

Indicadores de Funcionamento					
	2010	2011	2012	2013	2014
Rotação do Activo	1,11	1,54	1,80	1,89	1,82
Rotação das Existências	24,93	24,93	24,93	24,93	24,93
Rotação do Imobilizado	1,27	1,75	2,23	2,72	3,09
Rotação dos Capitais Próprios	10,84	7,67	4,80	3,26	2,37
Prazo Médio das Existências	30,49	30,49	30,49	30,49	30,49
Prazo Médio de Recebimentos	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57
Prazo Médio de Pagamentos	35,11	29,19	31,98	33,43	35,30
Ciclo de Caixa	3,95	9,87	7,08	5,63	3,76

Neste grupo de indicadores, podemos destacar o prazo médio de recebimentos, que é de aproximadamente 8,5 dias. Apesar da maioria das vendas e prestação de serviços serem a pronto pagamento, este prazo é justificado pela celebração de parcerias e/ou acordos com diversas entidades, no âmbito de seguros de saúde e/ou subsistemas de saúde, públicos e privados.

O prazo médio das existências e o prazo médio de pagamentos é de aproximadamente 30 dias, o que por sua vez representa um ciclo de caixa médio de 6 dias.

No período em análise (2009-2014) a Rotação do Imobilizado sobe de 1,27 a 3,09, uma vez que as vendas aumentam (crescimento de 25% no 2º ano de actividade, 15% no 3º ano, 10% no 4º ano, e 5% nos anos seguintes) e o imobilizado líquido decresce (não se justifica a realização de novos investimentos, porque este equipamento permite assegurar o volume de actividade esperado no período em análise, não se prevendo a necessidade de substituição ou grandes reparações).

### c. Indicadores Económicos

Os indicadores económicos evidenciam aspectos da situação económica da empresa, designadamente, a taxa de crescimento do negócio, a eficiência operacional, a margem operacional das vendas e o peso dos custos com o pessoal nos proveitos operacionais.

**Quadro 41 – Indicadores Económicos**

Indicadores Económicos					
	2010	2011	2012	2013	2014
Taxa de Crescimento do Negócio		28,75%	18,45%	13,30%	8,15%
Eficiência Operacional	9,74%	16,64%	22,36%	25,55%	26,16%
Margem Operacional das Vendas	3,64%	10,20%	14,84%	17,46%	19,15%
Peso dos Custos c/Pessoal nos Proveitos Operacionais	36,21%	31,65%	27,52%	25,02%	23,83%

Neste grupo de indicadores, podemos destacar, por exemplo, a margem operacional das vendas, que corresponde aos resultados operacionais sobre as vendas, que terá um crescimento acentuado, no período em análise, sendo de 3,64% em 2010, 10,20% em 2011, 14,84% em 2012, 17,46% em 2013 e 19,15% em 2014.

### d. Indicadores de Financiamento

Os indicadores de financiamento permitem avaliar a capacidade da empresa em contrair empréstimos e em solver as responsabilidades assumidas, i.e., permitem determinar até que ponto a empresa pode recorrer a capitais alheios, sem comprometer a sua solvabilidade e autonomia financeira.



## Quadro 42 – Indicadores de Financiamento

Indicadores de Financiamento					
	2010	2011	2012	2013	2014
Autonomia Financeira	0,10	0,20	0,38	0,58	0,77
Solvabilidade	0,11	0,25	0,60	1,38	3,35
Capacidade de Endividamento	0,11	0,22	0,43	0,67	0,89
Endividamento Total	0,90	0,80	0,62	0,42	0,23
Endividamento de Curto Prazo	0,09	0,14	0,21	0,32	0,58
Endividamento de MLP	0,82	0,69	0,50	0,28	0,10
Cobertura dos Encargos Financeiros	2,01	5,21	10,53	19,94	43,93

A Autonomia Financeira traduz a capacidade da empresa em contrair empréstimos a médio e longo prazo, suportada pelos capitais próprios, ou seja, determina a (in)dependência da empresa face a Capitais Alheios. Este indicador varia entre zero e um, sendo que quanto mais elevado for o nível dos Capitais Próprios, maior será o nível de autonomia da empresa face a terceiros. Embora não haja um valor de referência universal, em termos gerais, Nabais (1997) refere que a maioria dos analistas considera aceitável, situações de Autonomia Financeira  $\geq 0,35$ , ou seja, que o Activo Líquido seja financiado, pelo menos, por 35% de Capitais Próprios. Por outro lado, valores demasiado elevados podem representar excesso de Capitais Próprios, situação que prejudica o rácio da Rendibilidade Financeira.

No projecto em análise, este indicador é de 0,10 em 2010, exibindo um comportamento crescente, atingindo 0,77 em 2014, o que indica, nos primeiros anos de vida da empresa, uma grande dependência em relação aos credores, situação que para além dos riscos inerentes, é desvantajosa na negociação de novos financiamentos. A partir de 2014, este valor aproxima-se de 1, o que representa uma empresa menos dependente de Capitais Alheios, apresentando valores mais baixos de encargos financeiros e beneficiando a sua rendibilidade.

A Solvabilidade avalia a capacidade da empresa para solver as responsabilidades assumidas a médio, longo e curto prazo, reflectindo o risco que os seus credores correm, através da comparação dos níveis de Capitais Próprios investidos pelos sócios, com os níveis de Capitais Alheios aplicados pelos credores.

No projecto Pharma Spa, este valor apresenta um crescimento, indo de 0,11 em 2010, 0,25 em 2011, 0,60 em 2012, 1,38 em 2013, até 3,35 em 2014. Nos primeiros 3 anos de vida da empresa, este valor será inferior a 1 (Solvabilidade  $< 1$ ), o que representa elevado risco para os credores da empresa, dado que os Capitais Próprios não são suficientes para fazer face às Dívidas a Terceiros. Nos anos seguintes, será superior a 1

(Solvabilidade  $>1$ ), o que representa baixo risco para os credores da empresa, dado que os Capitais Próprios são suficientes para fazer face às Dívidas a Terceiros e a empresa ainda detém alguma margem de segurança, pelo que os credores da empresa terão mais garantias de receber o seu capital, e, a empresa terá maior poder de negociação para contrair novos financiamentos, se necessário.

A Capacidade de Endividamento determina até que ponto a empresa pode recorrer a aumentos de Capitais Alheios, sem comprometer a sua solvabilidade e autonomia financeira. Este indicador varia entre zero e um, sendo que, quanto mais elevado for o nível dos Capitais Próprios, maior a capacidade de endividamento face a terceiros.

Embora não haja um valor de referência universal, em termos gerais, a maioria dos analistas recomenda que os Capitais Próprios devem representar pelo menos 50% dos Capitais Permanentes (Nabais, 1997). Efectivamente, neste projecto, esta recomendação apenas se verifica a partir de 2012, dado que a empresa inicia a sua actividade com 400 mil euros de Capitais Alheios, contra 100 mil euros de Capitais Próprios, o que representa uma relação de 80%/20% de Capitais Alheios e Capitais Próprios, respectivamente, considerando que os 50 mil euros de empréstimos dos sócios (suprimentos) são “Capitais Próprios”.

#### **e. Indicadores de Análise DuPont**

A análise Dupont na sua vertente mais simples considera três factores explicativos na formação da Rentabilidade dos Capitais Próprios (RCP): a Rendibilidade Líquida das Vendas, a Rotação do Activo e a Alavancagem Financeira. Por outras palavras, poderemos dizer que, a RCP poderá aumentar se a rentabilidade das vendas crescer (por exemplo, se a empresa conseguir controlar a evolução dos seus custos de forma a que as margens finais aumentem), as vendas por unidade de activo aumentarem (nomeadamente, quando, mesmo sem aumento de margens, os activos totais se reduzam, por exemplo, via uma redução dos saldos de créditos sobre clientes ou existências), ou a autonomia financeira diminuir (i.e., uma forma de procurar manter uma aceitável Rentabilidade dos Capitais Próprios seria procurar limitar a dimensão dos capitais próprios; de facto, mantendo-se inalterada a estrutura produtiva e comercial de uma empresa, quanto maior for a sua situação líquida em relação ao activo, menor será a sua rentabilidade).

### Quadro 43 – Indicadores de Análise DuPont

Indicadores de Análise DuPont					
	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilidade dos Capitais Próprios (RCP)	-8,36%	45,07%	47,20%	39,99%	32,89%
Efeito Investimento	0,04	0,16	0,27	0,33	0,35
Efeito do Financiamento	-2,07	3,65	2,35	1,62	1,27
Efeito Fiscal	1,00	0,79	0,75	0,75	0,74

Este indicador permite aferir a rentabilidade dos capitais investidos no projecto, que em 2010 será negativa (-8,36%), em 2011 de 45,07%, em 2012 de 47,20%, em 2013 de 39,99% e em 2014 de 32,89%. A tendência de crescimento da rentabilidade no período de 2010-2012, reverte-se no período de 2013-2014, em virtude do maior crescimento da situação líquida em relação ao activo.

No período em análise (2009-2014), o Efeito Investimento apresenta uma tendência crescente à medida que as vendas vão crescendo.

O Efeito Financeiro vai decrescendo à medida que os capitais próprios aumentam e os custos financeiros diminuem. No primeiro ano de actividade (2010) este valor é negativo em virtude de o Resultado Líquido ser negativo.

O Efeito Fiscal assume um valor igual a um, em 2010, uma vez que a empresa não paga impostos neste ano. Nos anos seguintes, esse valor é inferior a um, sendo que quanto mais inferior for, maior será a carga fiscal suportada pela empresa.

#### f. Indicadores de Liquidez

Os indicadores de liquidez medem a razoabilidade dos níveis de tesouraria da empresa e ajudam a antecipar problemas ou a aproveitar oportunidades. Este grupo de indicadores inclui a Liquidez geral, reduzida e imediata. A Liquidez (geral) determina a capacidade da empresa em fazer face aos seus compromissos. Regra geral e a fim de cumprir a Regra do Equilíbrio Financeiro Mínimo, a liquidez geral deve ser  $\geq 1$ , contudo, é necessário avaliar as características específicas da actividade da empresa a fim de estabelecer as necessidades de investimento em Fundo de Maneio. Quando a empresa não tem necessidades de investimento em Fundo de Maneio, por existência de Recursos Financeiros superiores a Necessidades Financeiras, a liquidez geral pode ser inferior a 1, sem que isso implique dificuldades de tesouraria para a empresa. Nabais (1997) refere que, regra geral, é aceitável um valor entre 1,3 e 1,5.

**Quadro 44 – Indicadores de Liquidez**

Indicadores de Liquidez					
	2010	2011	2012	2013	2014
Liquidez Geral	1,61	1,12	1,49	2,25	3,09
Liquidez Reduzida	1,04	0,55	0,93	1,69	2,54
Liquidez Imediata	0,70	0,22	0,60	1,37	2,22

O projecto Pharma Spa apresenta uma liquidez geral superior a 1, no período em análise, o que representa que o valor dos Activos Circulantes é superior ao Passivo de Curto Prazo. Esta situação reflecte baixo risco para os credores da empresa, dado que a realização dos activos circulantes em liquidez é suficiente para fazer face às Dívidas a Terceiros de curto prazo e a empresa ainda detém alguma margem de segurança.

#### **g. Indicadores de Risco do Negócio**

Os Indicadores de Risco do Negócio estão associados à instabilidade da procura (volatilidade do preço, volatilidade dos custos dos factores, repercussão dos custos nos preços de venda, estrutura de custos ou risco operacional) e ao risco financeiro (risco associado à utilização da dívida).

**Quadro 45 – Indicadores de Risco de Negócio**

Indicadores de Risco de Negócio					
	2010	2011	2012	2013	2014
Margem Bruta das Vendas	237.557,93	309.372,26	364.888,95	409.786,17	436.553,29
Grau de Alavanca Operacional	13,05	4,71	3,22	2,72	2,44
Ponto Crítico de Vendas "Break Even Point"	458.199,85	502.585,21	520.457,89	539.387,01	543.872,23
Margem de Segurança	9,19%	28,17%	46,60%	60,27%	71,90%

O Grau de Alavanca Operacional indica que quanto maior o peso dos custos fixos maior o risco do negócio. Os custos fixos mantêm-se inalterados, independentemente do nível da actividade, revelando elevado risco operacional, que varia na proporção directa do peso dos custos fixos na estrutura dos custos totais. É precisamente esta relação entre o nível dos custos fixos e o resultado operacional que se designa por alavanca operacional ou económica. Se as vendas aumentarem a alavanca é favorável, pois, vai demonstrar um impacto proporcional nos resultados operacionais, no entanto, se as vendas evidenciarem tendência para decrescerem, o fenómeno é inverso, sendo a alavanca operacional desfavorável.

O Ponto Crítico ou “*Breack Even Point*” corresponde ao nível de actividade em que o Resultado de Exploração é nulo. É também chamado “Ponto Morto” das vendas ou “Limiar de Rentabilidade” (ponto onde a empresa não tem lucro nem prejuízo). Esta análise permite determinar o valor que uma determinada variável (volume de vendas) tem que assumir para que o projecto atinja o ponto de indiferença relativamente à sua viabilidade ( $VAL=0$ ), procurando determinar qual a quantidade que é necessário vender para que se atinja o ponto de  $RLE^{17}=0$ . Noutra perspectiva, procura determinar até que ponto pode o volume de vendas baixar sem que se rejeite o projecto.

A Margem de Segurança corresponde ao nível de vendas que a empresa atinge normalmente e qual a diferença para o nível crítico destas, i.e., informa sobre o intervalo de queda das vendas que conduz a empresa ao limite, ou seja, ao ponto crítico.

No projecto Pharma Spa, o “*Breack Even Point*” evidência uma tendência crescente, variando de aproximadamente 458 mil euros, no primeiro ano de actividade, para 543 mil euros, no último ano de análise, sendo que, o volume de negócios excede aquele limiar em todo o período de análise. Em 2010 excede este valor em 42.103,98€, representando uma Margem de Segurança de 9,19%, em 2011 excede em 141.555,98€, em 2012 excede em 242.527,35€, em 2013 excede em 325.075,26€ e em 2014 excede em 391.043,72€.

## 10.8 Viabilidade Económica e Financeira

Neste ponto, vamos proceder à Análise da Viabilidade Económica e Financeira do projecto, ponderando os indicadores de rendibilidade que permitam concluir sobre a viabilidade do Plano de Negócios e a sua capacidade para gerar fluxos monetários, criando assim valor para os investidores.

### 10.8.1 Cálculo do Cash Flow

A realização de um projecto de investimento depende essencialmente da sua rentabilidade futura ou, por outras palavras, da sua capacidade em gerar receitas no futuro, de modo a cobrir as despesas efectuadas com a sua implantação e funcionamento. Neste sentido, há que apurar quais os fluxos líquidos gerados pela exploração do projecto, ou seja, os recebimentos efectivos, os quais devem ser comparados com os pagamentos efectivos. Em termos redutores, são esses fluxos financeiros líquidos, ao longo do período de vida útil do projecto de investimento, que constituem os *cash-flows*.

---

<sup>17</sup> Resultado Líquido do Exercício

## Quadro 46 – Mapa de Cash Flows Operacionais

(Euros)

Cash Flows						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
(+) Investimento em Capital Fixo	420.903,67					
(+) Fundo de Maneio Necessário	18.480,73	-3.330,73	-4.588,19	-5.931,23	-7.202,06	-8.572,66
(-) Valor Residual do Investimento						293.927,34
<b>CASH FLOW do Investimento</b>	<b>439.384,40</b>	<b>-3.330,73</b>	<b>-4.588,19</b>	<b>-5.931,23</b>	<b>-7.202,06</b>	<b>-302.500,00</b>
(+) Resultado Líquido do Exercício		-3.858,53	37.852,49	75.075,42	106.000,56	129.883,16
(+) Amortizações e Reintegrações do Exercício		26.182,85	26.182,85	26.182,85	25.016,18	14.838,93
(+) Provisões do Exercício						
(+) Encargos Financeiros de Financiamento		22.059,89	17.647,91	13.235,93	8.823,96	4.411,98
<b>CASH FLOW de Exploração</b>		<b>44.384,21</b>	<b>81.683,25</b>	<b>114.494,20</b>	<b>139.840,69</b>	<b>149.134,07</b>
<b>CASH FLOW Líquido</b>	<b>-439.384,40</b>	<b>47.714,95</b>	<b>86.271,44</b>	<b>120.425,43</b>	<b>147.042,76</b>	<b>451.634,07</b>

### 10.8.2 Critérios de Avaliação

Neste ponto apresentam-se os principais critérios de avaliação de projectos de investimentos (VAL, TIR, PRI, IR, CAE e BEA).

A determinação da Taxa de Actualização ou Custo de Oportunidade do Capital (COC) constitui um factor crítico do projecto, já que irá condicionar a aceitação ou rejeição de intenções de investimento. A Taxa de Actualização, não é mais do que a rendibilidade que o investidor exige para implementar um projecto de investimento e que irá servir para actualizar os *cash-flows* gerados pelo projecto.

A análise de viabilidade tem por base o cálculo dos *cash-flows* a preços correntes, através da Taxa de Actualização (TA) expressa em termos reais, i.e., excluindo as alterações puramente inflacionárias ou deflacionárias no nível geral dos preços. Assim, considerando uma taxa de juro dos activos sem risco ( $R_f$ ) de 1,30%, um prémio de risco de mercado  $(R_m - R_f)^*$  de 10,0% e uma taxa de inflação esperada de 3,0%, obtemos uma Taxa de Actualização real de 11,43%.

#### a. Valor Actual Líquido

O Valor Actual Líquido (VAL) traduz no momento presente os fundos gerados pelo projecto, uma vez renumerado e reembolsado o capital investido. Em termos práticos, o VAL corresponde ao somatório dos *cash-flows* actualizados, deduzidos do investimento realizado. No período em análise, o VAL do projecto apresenta o valor de 118.158,19€ ( $VAL > 0$ ), o que expressa o imenso interesse do projecto, pois proporciona a integral recuperação dos capitais a investir, a cobertura do risco associado ao projecto e ainda a criação de excedentes monetários.

#### **b. Taxa Interna de Rendibilidade**

A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) representa a taxa máxima de rentabilidade do projecto, ou seja, é a taxa de actualização que no final do período de vida do projecto iguala o VAL a zero, i.e. a TIR iguala o *cash-flow* de exploração ao *cash-flow* de investimento, anulando o VAL. O critério de decisão TIR consiste na implementação do projecto sempre que este indicador seja superior à taxa de juro de referência (taxa de rentabilidade mínima exigida pelo investidor), sendo que um projecto é tanto mais interessante quanto mais elevada for a TIR. A taxa de referência é, em geral, o COC, ou seja, o rendimento perdido na alternativa mais rentável ao investimento aplicado no projecto.

A TIR do projecto apresenta o valor de 18,68% ( $18,68\% > 11,43\%$ ), sendo este projecto muito interessante de implementar. Conforme comprovado, a TIR é superior ao COC, condição *sine qua non* para a aceitação do projecto.

#### **c. Período de Recuperação do Investimento (PRI)**

O Período de Recuperação do Investimento (PRI) ou Payback determina o período tempo que o projecto leva a recuperar o capital investido, ou seja, calcula o tempo necessário para que as receitas geradas e acumuladas recuperem o investimento realizado. Um projecto é tanto mais interessante quanto menor for o período de recuperação.

Como se pode verificar, o projecto Pharma Spa apresenta um PRI de 4,55, que equivale a 4 anos e 7 meses e 18 dias, sendo um projecto aceitável, porque o período de recuperação é inferior a um período máximo fixado pelo investidor (5 anos).

#### **d. Índice de Rentabilidade**

O índice de Rentabilidade (IR) ou Racio Custo-Benefício, traduz a capacidade de geração de fundos, com valor de disponibilidade imediata de cada unidade monetária investida no projecto, i.e., dá-nos a rentabilidade efectiva por unidade de capital investido. Este método estabelece que um projecto só deve ser aceite se o valor do indicador for superior ou igual a 1, sendo que um projecto de investimento é tanto mais interessante quanto maior for o índice de rentabilidade.

O IR do projecto assume o valor de 1,28, sendo ( $1,28 > 1 \Rightarrow \text{VAL} > 0$  e  $\text{TIR} > \text{TA}$ ), o que significa que o projecto é rentável.

#### **e. Custo Equivalente Anual**

O Custo Equivalente Anual (CEA) traduz a anuidade constante que, para uma dada taxa de actualização, equivale ao custo do investimento mais o seu custo anual de exploração.

Neste projecto, a CEA assume o valor de 585.746,24€, o que representa a anuidade constante para a taxa de actualização definida (11,43%).

#### **f. Benefício Equivalente Anual**

O Benefício Equivalente Anual (BEA) baseando-se nos mesmos pressupostos do critério CEA, utiliza para os cálculos não os custos mas sim os *cash-flows* totais. Para a mesma taxa de actualização, o BEA é igual à anuidade equivalente ao VAL do projecto.

O projecto oferece um Benefício Equivalente Anual de 32.319,31€, o que representa a anuidade constante, que para a taxa de actualização definida (11,43%), equivale ao benefício que se espera obter do projecto.

### **10.8.3 Análise de Sensibilidade**

Ao elaborarmos um estudo de viabilidade económica de um projecto de investimento, trabalhamos com valores previsionais. Estas previsões dizem respeito a valores esperados que, naturalmente têm associado um determinado risco que decorre, precisamente, da incerteza, i.e., da possibilidade de que os valores que venham a ocorrer sejam diferentes dos valores estimados. Neste contexto, uma das metodologias que nos permite minimizar o risco das previsões que efectuamos é a análise de sensibilidade aos principais parâmetros onde se julga que a recolha de informação foi mais deficiente.

Esta análise permite conhecer as consequências para o projecto, se as previsões que foram feitas para uma determinada variável (volume de vendas, investimentos, custo das matérias-primas, FSE, etc.) não se vierem a verificar, determinando o impacto no valor de um determinado critério de avaliação (por exemplo o VAL, a TIR ou o Payback).

Para se proceder à aplicação da análise de sensibilidade, começa-se por identificar as variáveis de carácter incerto, determinantes para a realização do projecto. No estudo do projecto Pharma Spa, considerou-se o volume de vendas (que inclui o preço de venda e as quantidades vendidas), o custo dos FSE e o valor do investimento em capital fixo. Seguidamente, atribui-se novos valores a essa variável, recalcula-se o valor do critério de avaliação e analisa-se o impacto da alteração no valor do critério de avaliação.

Assim, podemos verificar, por exemplo, que uma variação negativa de 10% no volume de negócios, corresponde a uma quebra de 32,4% no valor do VAL (passa de 118.158,19€ para 79.933,71€), a uma redução de 12,4% no valor da TIR (passa de 18,68% para 16,37%) e a um aumento de 3,0% do Payback (passa de 4,55 para 4,69), inversamente, uma subida de 10% no volume de vendas, corresponde a um aumento de 36,7% no valor

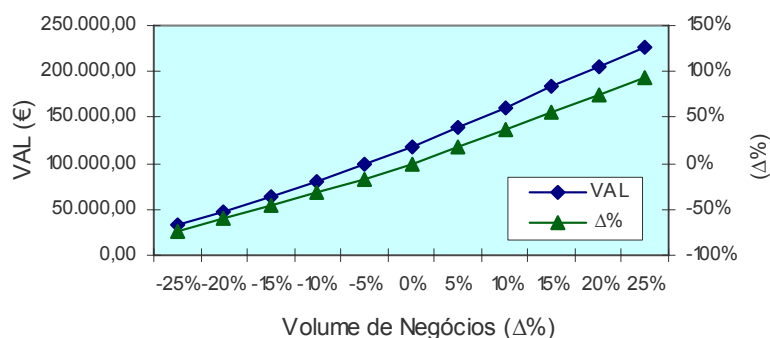


do VAL (sobe para 161.476,40€), uma subida de 13,9% no valor da TIR (sobe para 21,28%) e a um decréscimo de 3,2% do Payback (diminui para 4,41). No gráfico 1 verificamos que o VAL acompanha a evolução da variação percentual do Volume de Negócios, enquanto a TIR mantém-se mais estável (gráfico 2).

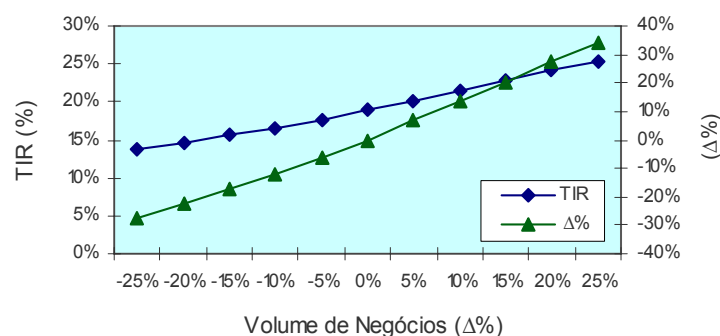
**Quadro 47 – Análise de Sensibilidade: Volume de Negócios ( $\Delta\%$ )**

Volume de Negócios ( $\Delta\%$ )												
$\Delta\%$	VAL	$\Delta\%$	TIR	$\Delta\%$	PRI	$\Delta\%$	IR	$\Delta\%$	CEA	$\Delta\%$	BEA	$\Delta\%$
25%	227.502,45	92,5%	25,21%	34,9%	4,20	-7,7%	1,54	20,3%	654.668,42	11,8%	62.227,77	92,5%
20%	205.493,77	73,9%	23,90%	27,9%	4,27	-6,2%	1,49	16,2%	640.883,98	9,4%	56.207,83	73,9%
15%	183.485,09	55,3%	22,60%	20,9%	4,33	-4,7%	1,44	12,1%	627.099,55	7,1%	50.187,89	55,3%
10%	161.476,40	36,7%	21,28%	13,9%	4,41	-3,2%	1,38	8,0%	613.315,11	4,7%	44.167,95	36,7%
5%	139.467,72	18,0%	19,97%	6,9%	4,48	-1,6%	1,33	4,0%	599.530,68	2,4%	38.148,01	18,0%
0%	118.158,19	0,0%	18,68%	0,0%	4,55	0,0%	1,28	0,0%	585.746,24	0,0%	32.319,31	0,0%
-5%	98.135,84	-16,9%	17,47%	-6,5%	4,62	1,5%	1,23	-3,7%	572.618,21	-2,2%	26.842,68	-16,9%
-10%	79.933,71	-32,4%	16,37%	-12,4%	4,69	3,0%	1,19	-7,1%	560.683,64	-4,3%	21.863,93	-32,4%
-15%	63.247,05	-46,5%	15,35%	-17,9%	4,75	4,4%	1,15	-10,2%	549.786,85	-6,1%	17.299,70	-46,5%
-20%	47.196,10	-60,1%	14,36%	-23,1%	4,81	5,7%	1,11	-13,2%	539.798,13	-7,8%	12.909,35	-60,1%
-25%	31.926,62	-73,0%	13,42%	-28,2%	4,87	7,0%	1,08	-16,0%	530.608,50	-9,4%	8.732,75	-73,0%

**Gráfico 1 – Sensibilidade do VAL às variações do Volume de Negócios**



**Gráfico 2 – Sensibilidade da TIR às variações do Volume de Negócios**

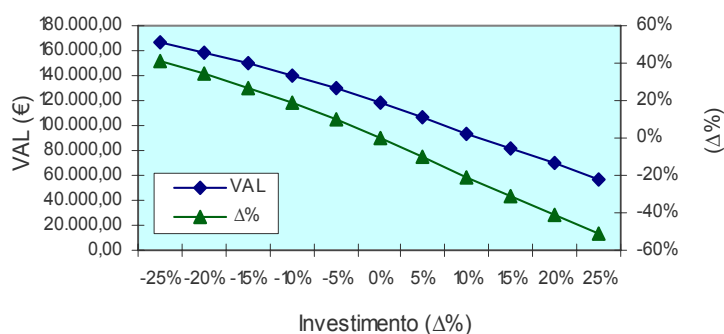


Podemos verificar também, que um acréscimo de 10% no valor do investimento em capital fixo, provoca uma descida de 20,6% no valor do VAL (passa de 118.158,19€ para 93.869,76€), uma descida de 10,5% no valor da TIR (passa de 18,68% para 16,72%) e a um aumento moderado de 2,5% do Payback (passa de 4,55 para 4,67), inversamente, um decréscimo de 10% no valor do investimento em capital fixo, provoca um acréscimo de 18,7% no valor do VAL (sobe para 140.238,59€), uma subida de 11,3% na TIR (sobe para 20,80%) e uma redução moderada de 2,6% no valor do Payback (desce para 4,43). Os gráficos 3 e 4, demonstram a evolução do VAL e da TIR, respectivamente.

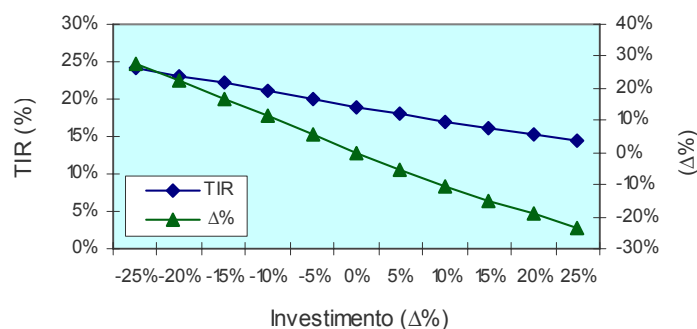
**Quadro 48 – Análise de Sensibilidade: Investimento ( $\Delta\%$ )**

Investimento ( $\Delta\%$ )												
$\Delta\%$	VAL	$\Delta\%$	TIR	$\Delta\%$	PRI	$\Delta\%$	IR	$\Delta\%$	CEA	$\Delta\%$	BEA	$\Delta\%$
25%	57.437,10	-51,4%	14,32%	-23,4%	4,81	5,8%	1,11	-13,4%	613.319,74	4,7%	15.710,53	-51,4%
20%	69.581,32	-41,1%	15,06%	-19,4%	4,77	4,8%	1,14	-11,2%	607.805,04	3,8%	19.032,28	-41,1%
15%	81.725,54	-30,8%	15,86%	-15,1%	4,72	3,7%	1,17	-8,7%	602.290,34	2,8%	22.354,04	-30,8%
10%	93.869,76	-20,6%	16,72%	-10,5%	4,67	2,5%	1,20	-6,1%	596.775,64	1,9%	25.675,79	-20,6%
5%	106.013,98	-10,3%	17,66%	-5,5%	4,61	1,3%	1,24	-3,2%	591.260,94	0,9%	28.997,55	-10,3%
0%	118.158,19	0,0%	18,68%	0,0%	4,55	0,0%	1,28	0,0%	585.746,24	0,0%	32.319,31	0,0%
-5%	129.724,11	9,8%	19,75%	5,7%	4,49	-1,3%	1,32	3,3%	580.494,15	-0,9%	35.482,88	9,8%
-10%	140.238,59	18,7%	20,80%	11,3%	4,43	-2,6%	1,37	6,7%	575.719,52	-1,7%	38.358,86	18,7%
-15%	149.838,76	26,8%	21,84%	16,9%	4,37	-3,9%	1,41	10,0%	571.360,07	-2,5%	40.984,76	26,8%
-20%	158.730,47	34,3%	22,87%	22,4%	4,32	-5,1%	1,45	13,4%	567.363,91	-3,1%	43.416,87	34,3%
-25%	166.984,76	41,3%	23,91%	27,9%	4,26	-6,3%	1,50	16,8%	563.687,45	-3,8%	45.674,63	41,3%

**Gráfico 3 – Sensibilidade do VAL às variações do Investimento**



**Gráfico 4 – Sensibilidade da TIR às variações do Investimento**

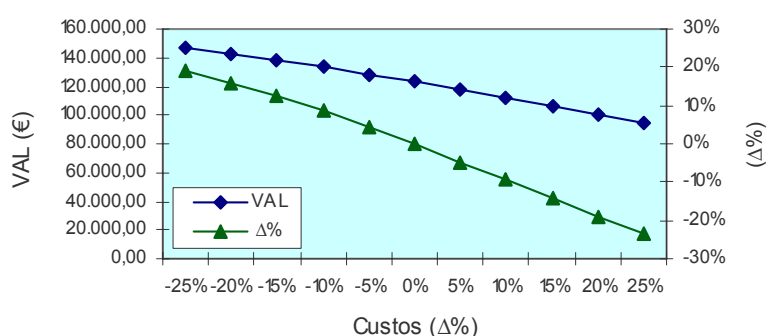


Por outro lado, um acréscimo de 10% nos custos (FSE), implicaria uma descida de 10,0% no valor do VAL (passa de 118.158,19€ para 106.365,25€), uma descida de 3,8% no valor da TIR (passa de 18,68% para 17,98%) e um acréscimo moderado de 0,9% no valor do Payback (passa de 4,55 para 4,59), inversamente, um decréscimo de 10% nos custos (FSE), provoca um aumento de 9,1% no valor do VAL (sobe para 128.879,05€), uma subida de 3,4% no valor da TIR (sobe para 19,33%) e uma redução moderada de 0,8% no valor do Payback (desce para 4,51). Os gráficos 5 e 6, permitem ter uma visão geral do comportamento do VAL e da TIR, face à evolução dos custos.

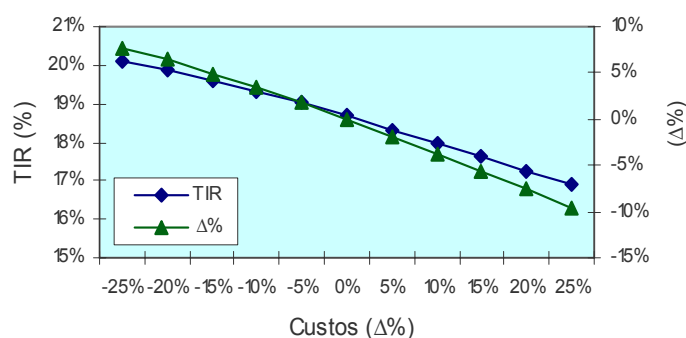
**Quadro 49 – Análise de Sensibilidade: Custos ( $\Delta\%$ )**

Custos ( $\Delta\%$ )												
$\Delta\%$	VAL	$\Delta\%$	TIR	$\Delta\%$	PRI	$\Delta\%$	IR	$\Delta\%$	CEA	$\Delta\%$	BEA	$\Delta\%$
25%	88.675,84	-25,0%	16,91%	-9,5%	4,65	2,3%	1,21	-5,5%	594.743,03	1,5%	24.255,12	-25,0%
20%	94.572,31	-20,0%	17,26%	-7,6%	4,63	1,8%	1,22	-4,4%	592.943,67	1,2%	25.867,96	-20,0%
15%	100.468,78	-15,0%	17,62%	-5,7%	4,61	1,3%	1,24	-3,3%	591.144,32	0,9%	27.480,80	-15,0%
10%	106.365,25	-10,0%	17,98%	-3,8%	4,59	0,9%	1,25	-2,2%	589.344,96	0,6%	29.093,63	-10,0%
5%	112.261,72	-5,0%	18,33%	-1,9%	4,57	0,4%	1,27	-1,1%	587.545,60	0,3%	30.706,47	-5,0%
0%	118.158,19	0,0%	18,68%	0,0%	4,55	0,0%	1,28	0,0%	585.746,24	0,0%	32.319,31	0,0%
-5%	123.773,88	4,8%	19,02%	1,8%	4,53	-0,4%	1,29	1,0%	584.032,57	-0,3%	33.855,34	4,8%
-10%	128.879,05	9,1%	19,33%	3,4%	4,51	-0,8%	1,31	2,0%	582.474,69	-0,6%	35.251,73	9,1%
-15%	133.627,21	13,1%	19,61%	5,0%	4,50	-1,1%	1,32	2,9%	581.052,27	-0,8%	36.550,48	13,1%
-20%	138.118,37	16,9%	19,88%	6,4%	4,48	-1,5%	1,33	3,7%	579.748,39	-1,0%	37.778,93	16,9%
-25%	142.250,24	20,4%	20,13%	7,7%	4,47	-1,8%	1,34	4,5%	578.548,82	-1,2%	38.909,10	20,4%

**Gráfico 5 – Sensibilidade da VAL às variações dos Custos**



**Gráfico 6 – Sensibilidade da TIR às variações dos Custos**



A análise de sensibilidade pode ainda ser utilizada em simultâneo a duas ou mais variáveis. Por exemplo, se consideramos, simultaneamente, uma redução nas vendas de 15% e um aumento 15% no investimento em capital fixo, implicaria uma descida no VAL (passa de 118.158,19€ para 26.102,76€), uma descida no valor da TIR (passa de 18,68% para 12,86%) e um acréscimo no valor do Payback (passa de 4,55 para 4,91).

**Quadro 50 – Análise de Sensibilidade: Volume de Negócios e Investimento ( $\Delta+15\%$ )**

Volume de Negócios ( $\Delta-15\%$ ); Investimento ( $\Delta+15\%$ )					
VAL	TIR	PRI	IR	CEA	BEA
26.102,76	12,86%	4,91	1,05	566.330,95	7.139,78

Se cumulativamente à hipótese anterior, considerasse-mos um acréscimo de 15% no valor dos custos (FSE), implicaria uma descida no VAL (6.844,20€), uma descida no valor da TIR (11,81%) e um acréscimo no valor do Payback (4,96).

**Quadro 51 – Análise de Sensibilidade: V. Negócios, Investimento e Custos ( $\Delta+15\%$ )**

Volume de Negócios ( $\Delta-15\%$ ); Investimento ( $\Delta+15\%$ ); Custos ( $\Delta+15\%$ )					
VAL	TIR	PRI	IR	CEA	BEA
6.844,20	11,81%	4,98	1,01	571.792,02	1.872,06

Neste caso, o VAL do projecto apresenta o valor 6.844,20€ ( $VAL > 0$ ), ainda estando na zona de interesse, pois ainda proporciona a integral recuperação dos capitais a investir, a cobertura do risco associado ao projecto e ainda a criação de alguns excedentes monetários. A TIR do projecto apresenta o valor de 11,81% ( $11,81\% > 11,43\%$ ), sendo ainda interessante implementar o projecto porque a TIR é superior ao COC, condição *sine qua non* para a aceitação do projecto, e, o Payback (4,98) está no limite máximo fixado pelo investidor (5 anos), sendo ainda um projecto viável.

Em suma, a análise do plano de negócios apresentado, permite aferir que o empreendimento Pharma Spa possui viabilidade económico-financeira, sendo muito interessante a sua concretização, pelo que podemos inferir que estamos na presença de um projecto com elevado potencial de sucesso.

## CAPÍTULO 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem a finalidade de sintetizar o tema estudado, assim como expor as conclusões passíveis, a partir da revisão da literatura e das informações obtidas na pesquisa e na análise efectuada.

Para esse efeito, é apresentada uma breve resenha dos objectivos de estudo do presente trabalho de projecto, o método utilizado, e os pressupostos tidos em conta no seu desenvolvimento, para depois se resumirem os resultados do trabalho realizado. Finalmente, serão apresentadas algumas sugestões para investigação futura e uma série de recomendações para os empreendedores.

### 11.1 Objectivo de Estudo

O objectivo deste trabalho consiste na elaboração de um Plano de Negócios para a criação de um empreendimento. Este empreendimento denominar-se-á “Pharma Spa” e incluirá um espaço Parafarmácia, um espaço Clínica e um espaço Spa.

O Decreto-Lei n.º 134/2005, de 16 de Agosto (alterado pelo Decreto-Lei n.º 238/2007 de 19 de Junho), provocou uma reestruturação no sector de retalho farmacêutico, autorizando de venda de MNSRM fora das farmácias, possibilitando a entrada de novos concorrentes no sector, designadamente, as parafarmácias. No entanto, as parafarmácias actuam no mercado numa perspectiva de concorrência directa às farmácias, não se tendo diferenciado. Esta estratégia não têm sido bem sucedida, como prova o facto de algumas parafarmácias apenas terem operado no mercado por períodos inferiores a dois anos, visto não poderem concorrer de uma forma directa com as farmácias, em virtude das restrições legais (é vedado às parafarmácias a venda de MSRM).

O presente Plano de Negócios propõe uma nova abordagem estratégica ao sector parafarmacêutico, i.e., promover o negócio de uma forma inovadora, através da diversificação e complementaridade da actividade da parafarmácia, com a prestação de serviços da área da saúde e bem-estar, procurando aproveitar as sinergias existentes entre as diversas áreas, quer em criação de valor, quer como forma de atrair mais clientes.

Este conceito de negócio segue uma estratégia de Marketing Lateral, baseado na procura de expansão, por abordagem de uma ou mais necessidades, utilizações, *targets* ou situações que anteriormente haviam sido descartadas da definição de mercado para um produto/serviço.

No ambiente altamente competitivo em que vivemos, já não basta satisfazer as necessidades dos clientes, é necessário surpreendê-los, deslumbrá-los, para que voltem vez após vez. Por isso, o Marketing Experiencial, que aposta fortemente nas relações com o cliente, tornou-se numa das principais armas estratégicas das organizações (Kotler e Keller, 2006; Schmitt, 1999). Este conceito de marketing aposta nas relações com o cliente, apela aos cinco sentidos, às emoções e sentimentos, ao intelecto, à percepção, criando experiências que comprometem os consumidores criativamente.

## 11.2 Método

O Plano de Negócios, não garantindo à partida o sucesso de uma *startup*, é no entanto um instrumento necessário para guiar o empreendedor na difícil tarefa de decidir o lançamento de um novo negócio. É como um mapa que não assegurando a chegada ao destino que se pretende, pode ajudar a que tal aconteça com sucesso.

O objectivo fundamental do Plano de Negócios é diminuir o risco inerente ao projecto, que será tanto menor quanto maior for a quantidade e qualidade da informação utilizada. Mas como a recolha de informação consome tempo e recursos, tendo o empreendedor que decidir entre o custo da recolha de informação e o grau de risco que pretende assumir, esta será uma decisão que depende da intuição do próprio empreendedor.

Para além de instrumento de decisão sobre a implementação do negócio, o Plano de Negócios deve ser, igualmente, um instrumento para preparar o arranque do empreendimento e para antever as dificuldades que poderão surgir nos primeiros anos de funcionamento, permitindo ao empreendedor preparar-se para elas. A capacidade de ultrapassagem rápida das dificuldades iniciais do negócio, é determinante para o êxito do empreendimento, razão pela qual a capacidade de antecipação dessas dificuldades pode assumir especial relevância (Kim e Mauborgne, 2005).

Em síntese, iniciar um negócio com base numa pesquisa séria de informação, com pressupostos realistas, será um factor elementar para vencer no mundo altamente competitivo em que o empreendedor se vai integrar, e dará ao investidor mais confiança para pôr em marcha a sua ideia e realizar com sucesso o seu intento.

A elaboração do projecto Pharma Spa considerou vários pressupostos. Em termos de receitas, o cálculo do volume de negócios teve por base a média do sector, extrapolado para o projecto Pharma Spa. Para o efeito, foram analisadas informações fidedignas, recolhidas numa farmácia e numa parafarmácia, em Santarém, consideradas para o efeito, como empresas com um volume de negócios médio no sector, complementadas

com informações disponíveis sobre o sector das farmácias, parafarmácias, Spa's e clínicas, nomeadamente, a análise sectorial disponibilizada pelo INE e pelo Banco de Portugal, a informação económica disponibilizada pela OCDE, a informação disponível no INFARMED e a informação disponibilizada pela "IMS Health", empresa de consultoria internacional em marketing farmacêutico.

Na evolução do volume de negócios, foi considerada uma taxa de crescimento de 25% no 2º ano de actividade (2011), 15% no 3º ano (2012), 10% no 4º ano (2013) e 5% nos anos seguintes, estimando também uma taxa de variação de preços de 3% ao ano.

Em termos de custos (CMVMC, FSE, Custos com o Pessoal), tivemos em consideração na evolução de preços, uma inflação esperada de 3% durante o período de análise, e, um aumento de quantidade, indexado às vendas e prestação de serviços.

A determinação dos custos esperados para o capital alheio (empréstimos), impostos e outras taxas previsíveis, são da maior importância para a análise do projecto. A concretização do projecto tem associado um empréstimo a médio/longo prazo, no montante de 400 mil euros, pelo prazo de 5 anos, à taxa nominal de 5,493%, a que corresponde uma T.A.E. de 5,758%, com juros postecipados.

Outros pressupostos relevantes para análise do projecto integram o prazo médio de pagamento das existências e dos Fornecimentos e Serviços Externos (PMP=30 dias), o prazo médio de recebimento de clientes (PMR=8,5 dias), o prazo médio de aprovisionamento (varia com o tipo de medicamento ou produto), os pressupostos para elaboração das necessidades de fundo de maneio, a percentagem de custos associada à formação (5% da remuneração anual), entre outros.

### **11.3 Conclusões**

O presente estudo teve como objectivo central descrever e analisar a viabilidade económico-financeira do projecto Pharma Spa, apresentando as projecções financeiras para o período em análise (2009/2014), considerando uma determinada hipótese de financiamento, bem como a análise do risco do investimento e da sensibilidade aos parâmetros mais relevantes.

A Análise Estratégica, desenvolvida em duas dimensões distintas, a Envolvente Contextual e a Envolvente Transaccional, permitiu examinar a interacção da indústria com o meio envolvente, bem como a adequação da empresa aos requisitos competitivos do negócio.

A Envolvente Contextual foi analisada segundo os contextos político-legal, económico, sócio-cultural e tecnológico. No âmbito da parafarmácia, a variável mais relevante, é o enquadramento legal, onde incluímos, a publicação do Decreto-Lei n.º 134/2005, de 16 de Agosto (alterado pelo Decreto-Lei n.º 238/2007, de 19 de Junho), que provocou uma reestruturação do sector de retalho farmacêutico, autorizando a venda de MNSRM ao público fora das farmácias, desde que estes espaços reúnam as condições definidas no referido diploma e na Portaria n.º 827/2005, de 14 de Setembro.

Estes novos agentes posicionam-se num nicho de mercado do sector farmacêutico de retalho, o qual representa o segmento de produtos com maior margem de lucro, não obstante o volume de negócios deste segmento ser menos significativo em termos do volume total, todavia apresenta bastante relevância no que concerne à contribuição para a margem de lucro das farmácias.

O meio envolvente transaccional é constituído pelos diversos agentes económicos que interagem directamente com a empresa e o seu comportamento pode influenciar a performance da empresa. Nesta envolvente, analisámos os potenciais clientes, onde incluímos os compradores e/ou consumidores de produtos e serviços, e, identificámos as suas características com base em critérios pré-definidos, no intuito de os agrupar em segmentos. Relativamente aos concorrentes, analisamos três grupos que poderão influenciar o empreendimento Pharma Spa, que são as farmácias, as parafarmácias e as clínicas, Spa's e lojas dietéticas. Quanto à análise dos fornecedores, neste sector de actividade, incluímos vários tipos de agentes económicos, designadamente, laboratórios, amazenistas e outros fornecedores.

A caracterização de um sector de actividade, do ponto de vista estratégico, efectua-se pela caracterização dos factores de competitividade determinantes da estrutura dessa actividade, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre si. A análise do modelo das “5 forças competitivas” de Porter, permite aferir que a atractividade do negócio onde estamos inseridos é Média.

Uma componente fundamental à implementação da estratégia global da empresa é a análise SWOT que relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente. A matriz sugere a escolha óbvia de estratégias que conduzam à maximização das oportunidades, construídas sobre os pontos fortes da empresa, e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa. As contínuas evoluções da envolvente reflectem-se na estratégia da empresa, por isso, as ameaças e oportunidades estão em constante mutação e deverão ser transformadas em novas estratégias de actuação pela empresa (Freire, 2002).



Para se definir uma estratégia, é fundamental que ela esteja em consonância com os produtos, mercados, clientes e dentro do contexto de negócio da empresa. Da interacção desses elementos, surgem possibilidades para que a empresa seja competitiva, concentrando esforços para a adopção de estratégias que reduzam os custos de produção, diferenciem os produtos e/ou possibilitem segmentar o mercado.

Após definir o âmbito da estratégia de produtos-mercados, a empresa deve identificar o tipo de vantagem competitiva a explorar em cada segmento de mercado servido. A vantagem competitiva pode estar associada à qualidade, eficiência, adequação e inovação, que reflectem a capacidade da empresa em aplicar os seus recursos melhor que a concorrência na prestação de valor aos clientes.

A estratégia da Pharma Spa será de focalização com diferenciação, já que o nosso objectivo consiste em apostar noutro segmento de negócio para promoção da actividade de parafarmácia e desta forma criar uma fonte de vantagem competitiva para a empresa. E de certa forma, estaremos a focalizar-nos num determinado segmento-alvo que está presente em todas as gamas de produtos e serviços da empresa.

A Pharma Spa tem como factor crítico de sucesso, o facto de englobar no mesmo empreendimento três espaços: Parafarmácia, Clínica e Spa. Estas três áreas de saúde funcionam numa óptica de cliente-fornecedor, permitindo uma maior diversidade e complementaridade de produtos/serviços, maior qualidade, maior rapidez, prestação de um serviço personalizado, grande flexibilidade de resposta, concentração de várias soluções no mesmo local e preços mais baixos em virtude das economias de escala.

Definimos o Marketing Mix para a Pharma Spa ou seja, os denominados 4P's, Product, Price, Placement e Promotion. Para além dos produtos habitualmente comercializados nas parafarmácias, incluímos também a prestação de serviços na área da saúde e bem-estar, ou seja, na definição dos objectivos de marketing foi tido em conta a prestação de serviços que não inclui um bem físico. Neste sentido, incluímos mais três variáveis na análise dos serviços a prestar ao cliente: People, Process e Physical Evidence.

A análise da viabilidade económico-financeira, fundamentada no estudo dos principais critérios de avaliação de projectos, permitiu aferir que estamos na presença de um projecto que tem todas as condições para ser bem sucedido uma vez que cumpre os indicadores standards de avaliação, i.e., o projecto tem viabilidade.

O Valor Actual Líquido (VAL) do projecto ascende a 118.158,19€ (VAL>0), o que expressa o grande interesse do projecto, pois proporciona a integral recuperação dos capitais a investir, a cobertura do risco associado ao projecto e ainda a criação de excedentes monetários.

A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) apresenta o valor de 18,68%, sendo por isso um projecto muito interessante de implementar. Conforme comprovado, a TIR é superior ao Custo de Oportunidade do Capital (18,68% > 11,43%), condição *sine qua non* para a aceitação do projecto (o projecto é economicamente viável).

O Período de Recuperação do Investimento (PRI) ou *Payback* do projecto Pharma Spa é de 4,55, o que equivale a 4 anos e 7 meses e 18 dias, sendo um projecto aceitável, porque o período de recuperação do investimento é inferior a um período máximo fixado pelo investidor (5 anos).

O Índice de Rentabilidade (IR) do projecto assume o valor de 1,28, sendo ( $1,28 > 1 \Rightarrow \text{VAL} > 0$  e  $\text{TIR} > \text{TA}$ ), o que significa que o projecto é rentável, porque tem capacidade de geração de fundos, ou seja, cada unidade de capital investido, é rentabilizada em 1,28.

A análise dos vários indicadores permitiu aferir o excelente desempenho da empresa. Este facto está bem patente no ROI “*Return on Investment*” e no ROE “*Return on Equity*”, os quais apresentam bons índices de rentabilidade e uma evolução bastante favorável ao longo dos anos. Por outro lado, a Autonomia Financeira e a Solvabilidade do projecto apresentam um comportamento muito positivo permitindo afirmar que a estrutura de capitais é suficiente para fazer face às responsabilidades assumidas.

A análise de sensibilidade permitiu minimizar o risco do projecto, associado às previsões efectuadas ao nível de algumas variáveis com carácter incerto. Num cenário “menos favorável” de uma variação negativa no volume de negócios, ou uma variação positiva no investimento em capital fixo, ou ainda, uma variação positiva no valor dos custos, implicaria, obviamente, um deperecimento no valor dos critérios de avaliação, no entanto, com uma variabilidade até 25%, o projecto mantinha-se viável. Num cenário “pessimista”, considerando em simultâneo, uma variação de 15% nestas variáveis, o deperecimento no valor dos critérios de avaliação seria mais evidente, no entanto, ainda estaria na zona de interesse, pois ainda proporcionaria a integral recuperação dos capitais a investir, a cobertura do risco associado ao projecto e ainda a criação de excedentes monetários.

Em suma, a análise do plano de negócios apresentado, permite aferir que o empreendimento Pharma Spa possui viabilidade económico-financeira, sendo muito interessante a sua concretização, pelo que podemos inferir que estamos na presença de um projecto com elevado potencial de sucesso. A chave para este êxito está nas opções estratégicas definidas, onde incluímos a implementação do Marketing Lateral bem como a aposta nas relações com o cliente, promovendo o Marketing Experiencial, que cria experiências que comprometem os consumidores criativamente.

## 11.4 Sugestões para Investigação Futura

Finalmente, apresentamos algumas indicações para investigação ou trabalhos futuros, que, esperamos ser úteis a quem tem espírito empreendedor.

O empreendedor deve perceber o Plano de Negócios como uma ferramenta de gestão basilar no desenvolvimento empresarial, na medida em que é um documento que sistematiza a informação sobre a ideia de negócio, permitindo-lhe estruturar e avaliar a sua viabilidade, i.e., consiste num documento no qual apoiando-se numa recolha criteriosa e realista de informação, apresenta e define os objectivos do projecto, quantifica os meios necessários e demonstra as condições de viabilidade e consequentemente os riscos envolvidos (Sharma, 1999).

O Plano de Negócios é a base de apresentação do projecto a interlocutores externos, com destaque para investidores, instituições bancárias, sociedades de capital de risco, parceiros, bem como o Estado e público em geral, no entanto, não serve apenas propósitos externos, deve constituir um importante documento de planeamento e gestão empresarial.

Assim, o Plano de Negócios deve ser considerado um documento que traduz a estratégia que queremos implementar e que será a base da empresa nos primeiros tempos de vida. Deverá ser simples, objectivo, realista e completo, a fim de ser fácil de avaliar e implementar. Contudo, deverá ser um “documento vivo”, que permita afinação, no sentido de que deve ser constantemente actualizado, ajustando-se às várias variáveis e novas estratégias definidas, para que seja útil na consecução dos objectivos dos empreendedores.

A partir das conclusões deste trabalho é possível formular algumas recomendações que poderão ajudar a fomentar o empreendedorismo, e assim incrementar o desenvolvimento económico e social do país. Neste sentido, deixamos aqui a sugestão de aplicabilidade deste conceito de negócio a outras áreas geográficas, ou mesmo a outros sectores de actividade, de forma a complementar a actividade principal com outras áreas relacionadas, quer em criação de valor directo, quer como forma de atrair mais clientes, procurando aproveitar as sinergias existentes entre as diversas áreas. O propósito deste conceito de negócios é tirar o produto ou serviço fora do seu contexto lógico, de forma a dar-lhe outra perspectiva no que concerne à capacidade de inovação.

Este conceito elege uma estratégia de Marketing Lateral, baseado na procura de expansão, por abordagem de necessidades, utilizações, targets ou situações que anteriormente haviam sido descartadas da definição de mercado para um produto/serviço.

Associado a esta estratégia deve ser promovido o Marketing Experiencial, que aposta fortemente nas relações com o cliente, apela aos sentidos, às emoções e sentimentos, ao intelecto, à percepção, criando experiências que comprometem os consumidores criativamente.

## BIBLIOGRAFIA

- Allinson, Christopher W.; Chell, Elizabeth; Hayes, John (2000). *Intuition and Entrepreneurial Behaviour*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 9(1), 31-43. (\*)
- Baptista, Paulo (1999). *A Inovação nos Produtos, Processos e Organizações*, Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Baptista, Rui (2006). *Panorama do Empreendedorismo em Portugal*, Centros de Estudos em Inovação, Tecnologia e Políticas de Desenvolvimento. (Acedido em 20 de Novembro de 2008). Disponível em: [http://www.sinfo.ist.utl.pt/XIII/Apresentacoes/Empreendedorismo\\_Rui\\_Baptista.pdf](http://www.sinfo.ist.utl.pt/XIII/Apresentacoes/Empreendedorismo_Rui_Baptista.pdf)
- Barañano, Ana M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Barros, Carlos (1999). *Avaliação Financeira de Projectos de Investimento*, Lisboa: Editora Vulgata. (\*)
- Barros, Carlos (2000). *Decisões de Investimento e Financiamento de Projectos*, 3ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo. (\*)
- Barros, Hélio (2002). *Análise de Projectos de Investimento*, 5ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo. (\*)
- Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C. (1998). *Princípios de Finanças Empresariais*, 5ª Ed., Lisboa: Editora McGraw-Hill Portugal. (\*)
- Bruzelius, N.; Flyvbjerg, B.; and Rothengatter, W. (1998). *Big decisions, big risks: Improving accountability in mega projects*. International Review of Administrative Sciences, 64(3), 423–440. (\*)
- Bolson, Eder L. (2003). *Tchau, Patrão!*, Brasil: Editora SENAC. (\*)
- Camus, C., (2006). *Economia e Gestão de Projectos - Avaliação Económica de Projectos de Investimento*, Lisboa: ISEL DEETC.
- Cardoso, J. Pires, (2002). *Noções de Direito Comercial*, 14ª Ed., Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Cardoso, Luís (2001). *Gestão Estratégica das Organizações: Como vencer os desafios do século XXI*, 5ª Ed., Lisboa: Verbo.

---

(\*) Referências citadas no Trabalho de Projecto.

- Cassar, Gavin (2004). *The financing of business start-ups*, Journal of Business Venturing, Elsevier, 19(2), 261-283. (\*)
- Cebola, António (2000). *Elaboração e Análise de Projectos de Investimento – Casos Práticos*, 2ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo. (\*)
- Damodaran, Aswaht (2001). *Corporate Finance: Theory and Practice*, 2<sup>nd</sup> Ed., Nova Iorque: John Wiley & Sons.
- Davidson, P.; Honig, B. (2003). *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs*. Journal of Business Venturing, 18, 301-331. (\*)
- Directiva n.º 2005/84/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de Dezembro. (\*)
- Decreto-Lei n.º 48547/68, DR n.º 25, Série I-A, de 27 de Agosto, 1235-1248. (\*)
- Decreto-Lei n.º 72/91, DR n.º 33, Série I-A, de 8 de Fevereiro, 618-634. (\*)
- Decreto-Lei n.º 343/98, DR n.º 257, Série I-A, de 6 de Novembro, 5939-5946. (\*)
- Decreto-Lei n.º 560/99, DR n.º 293, Série I-A, de 18 de Dezembro, 9049-9058. (\*)
- Decreto-Lei n.º 242/2002, DR n.º 255, Série I-A, de 5 de Novembro, 7086-7091. (\*)
- Decreto-Lei n.º 136/2003, SÉRIE I-A, de 28 de Junho, 3724-3728. (\*)
- Decreto-Lei n.º 134/2005, DR n.º 156, Série I-A, de 16 de Agosto, 4763-4765.
- Decreto-Lei n.º 176/2006, DR n.º 167, Série I, de 30 de Agosto, 6297-6383. (\*)
- Decreto-Lei n.º 238/2007, DR n.º 116, Série I, de 19 de Junho, 3898-3900. (\*)
- Decreto-Lei n.º 307/2007, DR n.º 168, Série I, de 31 de Agosto, 6083-6091. (\*)
- Decreto-Lei n.º 246/2008, DR n.º 244, Série I, de 18 de Dezembro, 8926-8927. (\*)
- Decreto Regulamentar n.º 2/90, DR n.º 10, Série I, de 12 de Janeiro, 144-159. (\*)
- Donnelly Jr., James H.; Gibson, James L.; Ivancevich, John M., (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*, 10ª Ed., Lisboa: McGraw-Hill.
- Dornelas, José C. (2005). *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*, 2ª Ed., Rio de Janeiro: Campus. (\*)
- Drucker, Peter (1993). *Innovation and Entrepreneurship*, 1<sup>st</sup> Ed., Collins. (\*)
- Freire, Adriano (2002). *Estratégia – Sucesso em Portugal*, 8ª Ed., Lisboa: Editorial Verbo. (\*)

---

(\*) Referências citadas no Trabalho de Projecto.

- Flyvbjerg, Bent; Holm, Mette K. Skamris, and Buhl, Soren L. (2005), "*How (In)accurate Are Demand Forecasts in Public Works Projects?*" *Journal of the American Planning Association*, 71(2), 131-146. (\*)
- Freeman, C.; L. Soete (1997). *The Economics of Industrial Innovation*, 3<sup>rd</sup> Ed., Londres: Pinter. (\*)
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Projecto GEM Portugal 2007*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Acedido em 14 de Outubro de 2008. Disponível em <http://www.spi.pt/Downloads/GEM.pdf>. (\*)
- Hisrich, Robert D.; Peters, Michael P.; Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship*, 6<sup>th</sup> Ed., Nova Iorque: McGraw-Hill Irwin. (\*)
- IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Acedido em 29 de Junho, 2009. Disponível em <http://www.iapmei.pt>. (\*)
- Johansson, Dan. (December 2004). *Economics Without Entrepreneurship or Institutions: A Vocabulary Analysis of Graduate Textbooks*, *Econ Journal Watch*, 1(3), 515-538. (\*)
- Johnson, G.; Scholes, K. and Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*, 7<sup>th</sup> Ed., Harlow: Financial Times/Prentice–Hall.
- Livro Verde sobre a Inovação*, Comissão Europeia (1995). Gabinete de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Bruxelas. (\*)
- Livro Verde sobre o Espírito Empresarial na Europa*, Comissão Europeia (2003). Gabinete de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo. (\*)
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convertendo Activos Intangíveis em Resultados Tangíveis*, 5<sup>a</sup> Ed., Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. (\*)
- Kotler, Philip (2000). *Marketing para o Século XXI*, Lisboa: Editorial Presença.
- Kotler, Philip; Bes, Fernando Trias de (2004). *Marketing Lateral: Uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados*, 2<sup>a</sup> Ed., Rio Janeiro: Editora Campus. (\*)
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L. (2006). *Administração de Marketing*, 12<sup>a</sup> Ed., São Paulo: Prentice Hall. (\*)

---

(\*) Referências citadas no Trabalho de Projecto.

- Lendrevie, J.; Lindon, D.; Dionísio, P. e Rodrigues, V. (1996). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: D. Quixote. (\*)
- Lei n.º 45/2003, DR n.º 193, Série I-A, de 22 de Agosto, 5391-5392. (\*)
- Lochard, Jean, (2003). *Os Rácios Essenciais*, Lisboa: Bertrand Editora. (\*)
- Marconi, Marina A.; Lakatos, Eva M. (2006). *Fundamentos de Metodologia Científica*, 6ª Ed., São Paulo: Editora Atlas, S.A.
- Marques, Albertino (2000). *Concepção e Análise de Projectos de Investimento*, 2ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo, Lda. (\*)
- Mata, J. (2002). *Economia de Empresa*, 2ª Ed., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- McClelland D. C. (1967). *The Achieving Society*, New York: Free Press.
- McClelland D. C. (1987). *Characteristics of Successful Entrepreneurs*, Journal of Creative Behavior, 21(3) p. 219-233. (\*)
- Menezes, H. Caldeira (1999). *Princípios de Gestão Financeira*, 7ª Ed., Lisboa: Editorial Presença. (\*)
- Moreira, José António C. (1999). *Análise Financeira de Empresas*, 3ª Ed., Porto: Associação da Bolsa de Derivados do Porto.
- Mota, António Gomes; Nunes, João Pedro, Ferreira, Miguel Almeida (2004) *Finanças Empresariais – Teoria e Prática*, Lisboa: Publisher Team.
- Nabais, Carlos (1997). *Análise de Balanços*, 4.ª Ed., Lisboa: Editorial Presença. (\*)
- Neves, João Carvalho das, (2003). *Análise Financeira – Técnicas Fundamentais*, Vol.I, 14ª Edição, Lisboa: Texto Editora.
- OCDE (1972). *“Manuel d’ Analyse des Projets Industriels dans les Pays en voie de Développement”* (Volume 1 – Méthodologie et Études de Cas), Édition Corrigée, Paris: Études du Centre de Développement de l’ Organisation pour Coopération et Développement Économique.
- Oliveira, Jorge (1999). *Gestão da Inovação*, Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Portaria n.º 827/2005, DR n.º 177, SÉRIE I-B, de 14 de Setembro, 5574-5576. (\*)
- Porter, Michael (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, London: The Macmillan Press, Ltd.

---

(\*) Referências citadas no Trabalho de Projecto.



- Porter, Michael E. (1991). *Estratégia Competitiva*, Rio Janeiro: Editora Campus. (\*)
- Relatório de Estabilidade Financeira (2005). Banco de Portugal. (\*)
- Raposo, Mário; Silva, Maria J. (2000). *Entrepreneurship: Uma Nova Área do Pensamento Científico*. Revista de Gestão e Economia/UBI, 0, p. 57-64.
- Reynolds, P.; Miller, B., (1992). *New firm gestation: conception, birth, and implications for research*. Journal of Business Venturing, Elsevier, 7(5), 405-417.
- Robbins, S.; Coulter, M. (2003). *Management*, 7th Ed., New Jersey: Prentice-Hall.
- Ross, Stephen A.; Westerfield, Randolph W.; Jaff, Jeffrey F. (2005). *Corporate Finance*, 7<sup>th</sup> Ed., New York: McGraw-Hill International Edition.
- Saías, Luis; Carvalho, Rui de; Amaral, Maria do Céu (2006) *Instrumentos Fundamentais de Gestão Financeira*, 5<sup>a</sup> Ed., Lisboa: Universidade Católica Editora. (\*)
- Sarkar, Soumodip (2007). *Empreendedorismo e Inovação*, Lisboa: Escolar Editora. (\*)
- Schumpeter, Joseph (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press. (\*)
- Schumpeter, Joseph (1968). *Fundamentos do Pensamento Económico*, Rio de Janeiro: Zahar Editores. (\*)
- Schmitt, Bernard H.; Simonson, Alex (2000). *A Estética do Marketing*, São Paulo: Nobel. (\*)
- Schmitt, Bernard H. (2003). *Customer Experience Management*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schmitt, Bernard H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, New York: The Free Press. (\*)
- Sharma, Poonam (1999). *The Harvard Entrepreneurs Club, Guide to Starting Your Business*, New York: John Wiley & Sons, Inc. (\*)
- Siegel, Eric S.; Ford, Brian R., and Bornstein, Jay M. (1993). *The Ernst & Young Business Plan Guide*, New York: John Wiley and Sons. (\*)
- Soares, João O.; Fernandes, Artur V.; Marçó, Américo A.; Marques, João P. P. (2007). *Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*, 2<sup>a</sup> Ed., Lisboa: Edições Sílabo. (\*)
- Sousa, António (1990). *Introdução à Gestão – Uma Abordagem Sistémica*, Lisboa: Editorial Verbo. (\*)

---

(\*) Referências citadas no Trabalho de Projecto.

Sousa, António R. (2005). *Análise Económica e Financeira de Projectos*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Suárez, Andrés S., (2005). *Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa*, 21ª Ed., Madrid: Piramide. (\*)

Teixeira, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações*. 2ª Ed., Lisboa: McGraw-Hill. (\*)

Timmons, J. A. (1989). *The Entrepreneurial Mind*, Andover Massachusetts: Brick House Publishing Company. (\*)

Thompson, L. S. (1993, March–April). *Trapped in the forecasts: An economic field of dreams*. *TR News*, 165.

Wiklund, Johan; Shepherd, Dean (2005). *Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach*. *Journal of Business Venturing*, 20, p. 71-91.

---

(\*) Referências citadas no Trabalho de Projecto.

## **ANEXOS**

Anexo 1: Orçamento da empresa SORISA - Estética e Fisioterapia, S.A.

Anexo 2: Orçamento da empresa AQUALUX - Pools, Gardens & Spa's, Lda

Anexo 3: Orçamento da empresa SKPRO, Lda

Anexo 4: Simulação de Crédito de Médio Longo Prazo



**Anexo 1: Orçamento da empresa SORISA - Estética e Fisioterapia, S.A.**



Exmo(s). Sr(s).

PHARMA SPA

A/c: Ricardo Ferreira

Santarém

Prior Velho, 20 de Julho de 2009.

Exmo. Sr.,

Vimos pelo presente meio apresentar a proposta para os equipamentos solicitados.

Sem outro assunto de momento, estaremos ao dispor de V. Exa. para quaisquer esclarecimentos julgados necessários, subscrevemo-nos apresentando os nossos melhores cumprimentos.

De V. Exa.  
Atentamente,



Rui Bispo.

**Proposta N.º 122/RB/2009**

Item	Código	Designação	Qt.	Preço Unitário	Preço Total
1	OMS0501	Beauty Cav - Equipamento de Ondas Cavitacionais	1	6.650,00 €	6.250,00 €
2	OMS0255	Belex 07 - Equipamento para Tratamento Facial	1	2.790,00 €	2.790,00 €
3	OEL0241	Aparelho para Terapia de Ultra Sons – Pulson 200	1	3.250,00 €	3.250,00 €
4	OTR0175	Esterilizador Uv-01	1	280,00 €	280,00 €
5	OEL0148	Plataforma Vibratória – Fitvibe Excel	1	975,00 €	975,00 €
6	ODV0218	Geoter - Equipamento para Terapia Geotermal	1	416,67 €	416,67 €
7	OEL0703	Impress 240 - Sistema Inteligente de Pressoterapia	1	3.990,00 €	3.990,00 €
8	ODV1610	Laser 500D - Fotodepilação Selectiva	1	4.635,00 €	4.635,00 €
9	OMS0498	Photocare - Equipamento de Fototerapia	1	2.250,00 €	2.250,00 €
10	OMP5000	Poltrona de Massagem Shiatsu M5000	1	2.950,00€	2.950,00 €
11	OEL0176	Phyaction CI - Multicorrentes 23 Tipos+Ultra Sons 1+3mhz+Laser	1	3.480,00 €	3.480,00 €
12	OMS0497	Skinlight - Equipamento Multifuncional Facial	1	2.050,00 €	2.050,00 €
13	OEM1000	Steps Electromagnetico XM1000	1	1.850,00 €	1.850,00 €

TOTAL ILÍQUIDO	35.166,67 €
IVA 20%	7.033,33 €
<b>TOTAL</b>	<b>42.200,00 €</b>

Inclui acessórios, montagem e assistência técnica.

SORISA, S.A.

20-07-2009



## BEAUTY CAV

### Equipamento de Ondas Cavitacionais não invasivo

**SEVEN CAV** é um equipamento de cavitação que produz ondas sonoras específicas a baixa frequência, para tratar os problemas estéticos de adiposidade localizada e celulite, em alternativa à lipoaspiração, uma vez que se trata de um método não invasivo e revolucionador.



**Seven Cav** é um gerador de ondas sonoras. É um equipamento profissional com um alto conteúdo tecnológico, equipado com sistema de controlo em feedback, de forma a conseguir a máxima performance.

O controlo da frequência em tempo real permite obter uma onda sonora e um efeito cavitacional estável, reduzindo ao mínimo a temperatura.

**Seven Cav** permite obter resultados eficazmente, visíveis desde a primeira sessão, sem necessidade de realizar uma operação cirúrgica perigosa e com efeitos colaterais invasivos. Trata-se de um tratamento que não é doloroso, não deixa marcas visíveis e não requer nenhum tipo de inatividade física.

### INDICAÇÕES

Adiposidade localizada; Celulite de todos os estados: I, II, III e IV e todos os tipos: fibrosa, endematosa e esclerótica; Remodelação do corpo; Emagrecimento; Alternativa à lipoaspiração

### CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

#### Características do Equipamento

Alimentação eléctrica: 230Vac 50/60 Hz  
Fusíveis: 2x3,15 AT  
Temperatura: 10÷45°C  
Humidade: 0÷85%  
Ecrã LCD: 640x480 monocromático  
Teclado: visor tátil  
Dimensão: 40x45x100 cm  
Peso: 20kgs

#### Características do Ultra-sons

Frequência: 33kHz +/- 5%  
Potência: 1,7 W/cm<sup>2</sup>  
Calibração: sistema automático de calibração de definição da frequência de oscilação ideal.  
Modo operativo: Contínua e pulsada  
Dimensão do cabeçal: diâmetro 47mm

### ACESSÓRIOS STANDARD

1 Equipamento; 1 cabeçal linear; 1 cabeçal focalizado; 1 pedal; 1 Cabo de impedânciometria; 1 conjunto de electródos (uso individual) e 1 manual de utilização.

**CÓDIGO: OMS0501**

## **APARELHO DE ALTA FREQUÊNCIA + COMPRESSOR + BROSSAGE MODELO BELEX-07**

- Equipamento básico para tratamentos de estética facial: Alta frequência, Ventosa, Pulverizador e Brossagem;
- Ventosa com sucção controlada, para extracção de comedões, tratamentos de rugas, estrias e desvitalização cutânea;
- Pulverizador com microdifusão homogénea para tónicos e loções de tratamento (Caudal 6L/Min);
- Alta frequência com 4 eléctrodos para diversos tratamentos faciais, corporais e capilares (Frequência aproximada 150 khz);
- Brossagem com 2 sentidos de rotação e 3 escovas de intensidade controlável para tratamentos faciais e corporais (Motor de 12V a 24V);
- Consumo: 200W;
- Peso: 5,5 kg;
- Modelo: 1080.



### **ACESSÓRIOS STANDARD INCLUÍDOS**



- 1 Embalagem de 100 filtros ar em lona Ø10 (Refª 7631);
- 1 Cabo de ligação 220 V (Refª 102001);
- 1 Bobine de Brossage (Refª 6981);
- 1 Bobine com interruptor ficha 5 pinos com rosca (Refª 6741);
- 2 Garrafas pulverizadoras (Refª 7210);
- 1 Eléctrodo alta frequência Cauterizado com ponta vidro (Refª 6825);
- 1 Eléctrodo alta frequência Forquilha Violeta (Refª 6827);
- 1 Eléctrodo alta frequência Cogumelo Neon – Standard (Refª 6830);
- 1 Eléctrodo alta frequência Cogumelo Violeta – Standard (Refª 6831);
- 1 Eléctrodo metálico de saturação 4 mm (Refª 60210);
- 1 Eléctrodo sucção ventosa em vidro plano rugas (Refª 7196);
- 1 Eléctrodo sucção ventosa em vidro furo Ø10 mm (Refª 7193);
- 1 Escova Brossage cerda Ø55 mm eixo metálico (Refª 6784);
- 1 Escova Brossage nylon Ø40 mm eixo metálico (Refª 6785);
- 1 Escova Brossage nylon Ø20 mm eixo metálico (Refª 6786);

## APARELHO PARA TERAPIA DE ULTRA SONS – PULSON 200



- Para terapia de ultra-sons contínua e pulsada;
- Cabeça de multi-frequência ergonómica, 1 e 3 MHz;
- Com ecrã amplo LCD e teclas para aceder às funções mais importantes;
- Portátil e extremamente fácil de utilizar;
- Possibilidade de escolha de 7 idiomas: Inglês, Alemão, Francês, Holandês, Espanhol, Italiano, Português;

### **CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS:**

- 20 Espaços livres de memória;
- Voltagem: 110, 115, 127, 220, 230, 240 VAC – 50/60 Hz +/- 10%;
- Potência máxima: 96 ou 110 VA;
- Dimensões: 260 x 115 x 265 mm;
- Peso: aprox. 4 kg;
- Classe de segurança: I, tipo BF;
- Em conformidade com as Directivas MDD 93/42/EEC;

### **ACESSÓRIOS STANDARD INCLUÍDOS PARA ULTRA-SONS:**

- 1 Cabo de ligação à rede, com filtro, direito, Europa (100689);
- 1 Cabeça multi-frequência para ultra-sons, ERA 4 cm<sup>2</sup>, com suporte para a cabeça (117122);
- 1 Gel contacto de 150 ml (100018);
- 1 Manual do Pulson 200 (disponível em Português) (117275)
- 1 Guia de tratamentos com fotografias para aplicação das cabeças (117277);
- Modelo: 300 399.

# IMPRESS-240

## Sistema inteligente de pressoterapia

IMPRESS-240 proporciona um método terapêutico que activa o sistema de circulação de retorno (venoso e linfático), estimulando a reabsorção de líquidos intersticiais e a drenagem destes líquidos através de mecanismos orgânicos de filtragem.

IMPRESS-240 está indicado para qualquer tratamento de pressoterapia, com a possibilidade de regular: o tempo de repouso, de insuflação e de tratamento, assim como as sequências de insuflação e a pressão alcançada em cada secção (botas, mangas ou faixa).

O equipamento possui uma braçadeira para a pressão sanguínea e pode funcionar em 6 modos diferentes, cada um deles com 9 programas predefinidos: INTENSIVO, INGUINAL, FISIOLÓGICO, SEQUÊNCIAL, LINFÁTICO E COMBINADO

O modo COMBINADO foi especialmente concebido para o utilizador criar e memorizar até 9 programas diferentes.

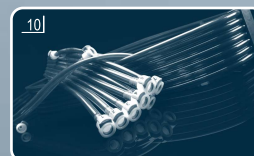


### PRINCIPAIS INDICAÇÕES

- Estimulação do sistema de circulação de retorno venoso e linfático
- Prevenção de varizes
- Linfedema e edema venoso
- Edema pós-cirúrgico (pós-mastectomia)
- Edema pós-traumático
- Celulite
- Prevenção de trombose em acamados
- Manutenção de um sistema de circulação de retorno normal
- Tratamento cirúrgico pós-cosmético
- Tratamento pós-liposucção ou lipoescultura
- Desintoxicação geral do corpo

### ACESSÓRIOS FORNECIDOS

	Código	Descrição
1	60516	perna direita
2	60514	perna esquerda
3	60515	pé direito
4	60513	pé esquerdo
5	60520	braço direito
6	60519	braço esquerdo
7	620016	bolsa
8	60517	braçadeira de pressão sanguínea
9	60518	cinta 2 saídas
10	60930	sete tubos de saída
11	33038	calças de papel para pressoterapia
12	102046	cabo de alimentação



### ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS

Classificação: Classe I (conforme a norma EN 60601-1) tipo B

Voltagem: ~230V ±10%, 50Hz

Consumo (máx.): 115 VA

Pressão máxima em cada saída:  
Com medição da pressão sanguínea: 90% pressão sistólica  
Sem medição da pressão sanguínea: 140 mm Hg

Braçadeira para pressão sanguínea:  
Pulsação: 30-120 bps  
Pressão sistólica máxima: 180 mm Hg  
Pressão diastólica mínima: 40 mm Hg

Dimensões:  
Comprimento: 470mm  
Altura: 1336 mm  
Largura: 504 mm

Peso: 28 kg (sem acessórios)

Código: OEL0703

## **Anexo 2: Orçamento da empresa AQUALUX - Pools, Gardens & Spa's, Lda**



À Firma:

PHARMA SPA  
AV. MADRE ANDALUZ  
2000-000 SANTARÉM

N/REF.	V/REF.	V/COMUNICAÇÃO	DATA
			28-01-2009 15:48

ASSUNTO: N/ Proposta n.º 064.AB.09

A/C Exmo. Sr. Ricardo Ferreira

Ex.mo(s) Sr.(S)

Conforme solicitado, vimos pelo presente indicar a V. Ex.as a nossa Proposta n.º 064.AB.09, com a indicação dos nossos melhores preços para eventual fornecimento de material.

Esperando que esta proposta possa merecer a aprovação de V. Ex.as, permanecemos ao dispor para qualquer esclarecimento que entendam por bem solicitar.

Sem outro assunto de momento

Subscrevemo-nos atenciosamente,

Aqualux, Lda.

Dep. Projecto/Compras

#### CONTACTO DIRECTO

Rua Afonso de Albuquerque,  
Loja nº 117  
8100-531 Loulé  
ALGARVE - PORTUGAL

T: + 351 289 422 336  
F: + 351 289 422 336  
@: [info@aqualux.com.pt](mailto:info@aqualux.com.pt)  
W: [www.aqualux.com.pt](http://www.aqualux.com.pt)

#### Fale Online

Messenger:  
[msn@aqualux.pt](mailto:msn@aqualux.pt)  
Skype:  
[skype@aqualux.pt](mailto:skype@aqualux.pt)

## 1. Equipamentos e Preços

Referência	Unid.	Designação	Preço Unit. s/ IVA	% IVA	% Desc.	Total s/ IVA
SB750/2009	1	Spa Beachcomber Modelo SB750	6.458,33 €	20	0	6.458,33 €
SM001/2008	1	Sauna Gama Modern M1	7.600,00 €	20	0	7.600,00 €
BT250/2009	1	Banho Turco BT250	4.500,00 €	20	0	4.500,00 €
Sub-total						18.558,33 €
IVA 20%						3.711,67 €
Total						<b>22.270,00 €</b>

## 2. Condições de Pagamento

- Pronto Pagamento/ outra a combinar.

## 3. Reserva de Propriedade

- Todos os equipamentos fornecidos constantes nesta proposta são vendidos sob a condição de reserva de propriedade, até ao pagamento integral do preço total do fornecimento.

## 4. Prazo de Entrega

- A combinar com V/ Ex.as.

## 5. Validade desta Proposta

- Esta proposta tem a validade de 30 dias.

## 6. Condições Gerais de Fornecimento

- Transporte por N/ conta;
- Esta proposta inclui montagem e alimentação eléctrica (se aplicável);
- O equipamento está coberto por uma garantia de 12 (doze) meses;
- A assistência técnica será garantida por técnicos especializados;
- Ficha técnica em anexo.



## Spas Beachcomber

### Gama 700

A série 700 revela a essência da Beachcomber, ao seu mais alto nível, à sua expressão mais luxuosa. Cada modelo torna possível o florescer dos sentidos até atingir a satisfação total. Esta série emerge-o numa experiência única de mente, corpo e alma.

Os SPA's são autênticos regeneradores de energia e bem-estar. A imersão em águas quentes estimula a circulação, alivia tensões, relaxa os músculos, purifica a alma e proporciona um bem-estar inigualável.



### Modelo 750 Edição Limitada

#### Ficha técnica

- 8 lugares
- Dimensões: 226 x 226 x 97 cm de altura
- Capacidade de água: 1507 L
- Peso vazio / cheio: 363 kg / 1870 kg
- Saídas de água: 45 saídas de água que permitem personalizar a sua massagem.
- Combinação de jactos: jactos de massagem amovíveis, oferece-lhe 56 a 164 combinações de jactos.
- Bombas de massagem: 2 bombas de massagem para a mais inovadora terapia, massagem e descontração.

### Equipamento extra incluído na Edição Limitada



#### Protec

Grças ao sistema Protec, o equipamento eléctrico é instalado no exterior da SPA, o que aumenta o espaço e o conforto no seu interior, permitindo isolar totalmente as 4 paredes da SPA com o objectivo de reduzir os seus custos em energia eléctrica.



#### 4 Wall

O isolamento completo maximiza a poupança de energia. Todas as 4 paredes são cheias de espuma de isolamento, para minimizar a penetração do ar, garantindo-lhe um elevado nível de retenção do calor e melhor eficiência energética, tal como na sua habitação.



#### Everlite

Este sistema de iluminação é fabricado a partir da tecnologia Microstar de forma a poder ter uma duração tão prolongada quanto a sua Beachcomber Hot Tub.



#### Hush pump

O nosso sistema de aquecimento e filtração incorporado no nosso sistema de gestão de alta gama, permite-lhe desfrutar de uma água com melhor qualidade, além de lhe reduzir também os seus custos de electricidade.



#### RFM

Esta característica única de Beachcomber oferece-lhe a vantagem de um 3 em 1: o banho, a massagem e a nossa experiência única de hidromassagem.

### Opções de cores

#### Revestimento exterior:



Walnut



Ebony

#### Concha de acrílico:



Alabaster



Carbon

### CONTACTO DIRECTO

Rua Afonso de Albuquerque,  
Loja nº 117  
8100-531 Loulé  
ALGARVE - PORTUGAL

T: + 351 289 422 336  
F: + 351 289 422 336  
@: [info@aqualux.com.pt](mailto:info@aqualux.com.pt)  
W: [www.aqualux.com.pt](http://www.aqualux.com.pt)

### Fale Online

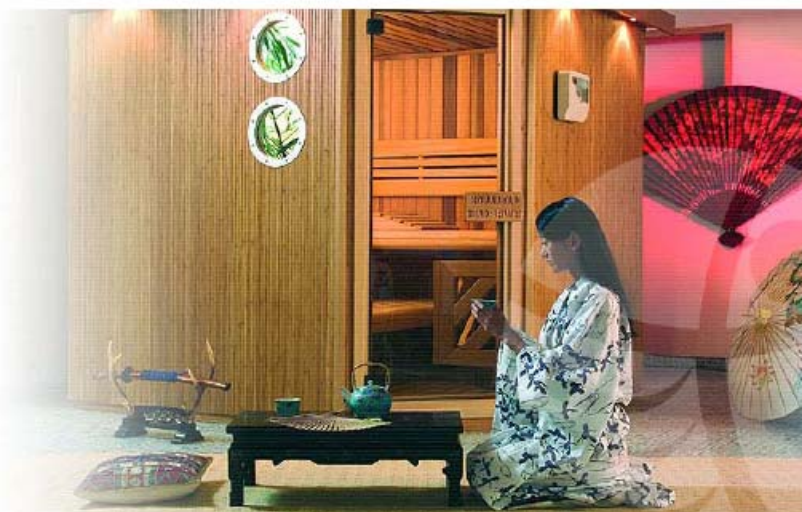
Messenger:  
[msn@aqualux.pt](mailto:msn@aqualux.pt)  
Skype:  
[skype@aqualux.pt](https://www.skype.com/en/contacts/aqualux)

## Saunas

A palavra sauna, de origem Finlandesa significa um banho de vapor causado pela colocação de água sobre pedras quentes. A sauna pode ser seca se não for utilizada água sobre as pedras aquecidas. As cabines de sauna são feitas de madeira maciça. Dentro delas é colocado um aquecedor eléctrico que irá gerar calor para as pedras. As temperaturas podem atingir os 90°.

### Benefícios

A sauna permite relaxar totalmente o corpo e a mente eliminando o stress e o cansaço. Pode ser facilmente utilizada em casa, individualmente, com a família ou amigos. A sauna faz aumentar o ritmo cardíaco e permite desta forma que se libertem toxinas e gorduras que se encontram no corpo. A sauna permite conquistar um descanso mais eficiente, uma diminuição das tensões musculares e uma acção revitalizante para todo o corpo.



## SAUNAS

### Gama Modern

Modernas, atractivas e bem equipadas, estas saunas expressam ao máximo a qualidade de um design exclusivo.

### Benefícios

A sauna permite relaxar totalmente o corpo e a mente eliminando o stress e o cansaço. Pode ser facilmente utilizada em casa, individualmente, com a família ou amigos. A sauna faz aumentar o ritmo cardíaco e permite desta forma que se libertem toxinas e gorduras que se encontram no corpo. A sauna permite conquistar um descanso mais eficiente, uma diminuição das tensões musculares e uma acção revitalizante para todo o corpo.



Modern M1

Front:	oak panel
Side:	wenge furniture plate
Window:	door height
Entrance portal:	solid wood
Sauna portal:	double, made of solid wood, not dyed
External dimensions:	2,50 x 1,90 x 2,25 m; 2,50 x 2,10 x 2,25 m; 2,90 x 2,10 x 2,25 m

## Banho Turco

Banho Turco, consiste na permanência num espaço cheio de vapor quente, a perto de 50° e 100% de humidade, perfumado com óleos essenciais, folhas de eucalipto ou plantas aromáticas. O banho de vapor é tolerado por toda a gente, incluindo crianças e idosos, que podem permanecer nele por longos períodos.

O calor estimula a circulação e abre os poros, desobstruindo a pele, os pulmões e os brônquios, o que permite uma profunda desintoxicação e limpeza geral, bem como das vias respiratórias.

### Benefícios

O banho turco é uma das formas mais eficazes de desintoxicar o organismo, reduzindo gorduras, eliminando toxinas e relaxando os músculos. Descarrega a electricidade do corpo, reduz o stress e alivia as dores musculares.

É particularmente indicado para tratar alergias, reumatismo, sinusites, bronquites, obesidade, cansaço, excessos de álcool ou tabaco.



## CONTACTO DIRECTO

Rua Afonso de Albuquerque,  
Loja nº 117  
8100-531 Loulé  
ALGARVE - PORTUGAL

T: + 351 289 422 336  
F: + 351 289 422 336  
@: [info@aqualux.com.pt](mailto:info@aqualux.com.pt)  
W: [www.aqualux.com.pt](http://www.aqualux.com.pt)

## Fale Online

Messenger:  
[msn@aqualux.pt](mailto:msn@aqualux.pt)  
Skype:  
[skype@aqualux.pt](mailto:skype@aqualux.pt)

### **Anexo 3: Orçamento da empresa SKPRO, Lda**





Skpro, Lda.

R. 28 De Janeiro, 350, Vila Nova De Gaia, PORTO 4400

Tel: 00 351 22 3798229 f: 00 351 22 3798229

<http://www.skpro.pt>

## Proposta de Fornecimento N.º 0130.09

Item	Descrição	Unid.	P. Unitário	Valor Ilíquido
1	Aquecedor/esterilizador de toalhas Warm Comfort	2	190,00 €	380,00 €
2	Balcão Pharmacy PRO	1	1.350,00 €	1.350,00 €
3	Banco c/ elevação a gás	3	125,00 €	375,00 €
4	Cadeiras PRO Elegant	5	65,00 €	325,00 €
5	Cadeira de Estética	1	329,00 €	329,00 €
6	Cadeira de Relaxamento	2	350,00 €	700,00 €
7	Candeeiro PRO	3	75,00 €	225,00 €
8	Gavetas de Medicamentos Pharmacy PRO	20	72,50 €	1.450,00 €
9	Marquesa de Massagens Bipartida	1	415,00 €	830,00 €
10	Marquesa Wengué SPA	1	790,00 €	790,00 €
11	Massajador corporal	2	175,00 €	350,00 €
12	Massajador pés	2	85,00 €	170,00 €
13	Medidor de Tensão TAURUS	2	82,50 €	165,00 €
14	Mesa para aparelhos	3	129,00 €	387,00 €
15	Módulos de Prateleiras Pharmacy PRO	5	850,00 €	4.250,00 €
16	Móvel c/ espelho Wengué	2	475,00 €	950,00 €
17	Prateleira Pharmacy PRO	1	1.300,00 €	1.300,00 €
18	Secretárias PRO	2	450,00 €	900,00 €
19	Sofá PRO 1 pés.	2	425,00 €	850,00 €
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				

Total Ilíquido	16.076,00 €
Desconto	0,00 €
IVA	3.215,20 €
<b>Total</b>	<b>19.291,20 €</b>

SKPRO

05-06-2009 17:35:17



## **Anexo 4: Simulação de Crédito de Médio Longo Prazo**





## Simulação do Produto

*Estimado(a) Cliente,*

Agradecemos o seu contacto. Considerando a informação apresentada e a actual situação de mercado, propomos-lhe as seguintes condições de crédito:

### Dados da Simulação

Família de Produto	301 – CRÉDITO MÉDIO LONGO PRAZO
Produto	007 – MLP OUTRO SECTOR EXCEPTO CONSTR
Finalidade do Crédito	000602 – COMÉRCIO E SERVIÇOS
Montante do Empréstimo	400.000,00
Moeda	EUR
Prazo	60 – MESES
Taxa Nominal	5,4930000
T.A.E.	5,7578742

## Plano Financeiro

**Prestações:** 1ª de cada Ano

Ano /Prest.	Data	Evento	Valor Líquido	Capital Vincendo	Capital Amortizado	Juros	Bonificações	Comi.	Desp.	Imp.
1/1	2009-06-23	VENC DE PRESTAÇÃO	8.585,55	400.000,00	6.666,67	1.831,00	0,00	0,00	0,00	87,89
2/13	2010-06-23	VENC DE PRESTAÇÃO	8.201,78	320.000,00	6.666,67	1.464,80	0,00	0,00	0,00	70,31
3/25	2011-06-23	VENC DE PRESTAÇÃO	7.818,00	240.000,00	6.666,67	1.098,60	0,00	0,00	0,00	52,73
4/37	2012-06-23	VENC DE PRESTAÇÃO	7.434,22	160.000,00	6.666,67	732,40	0,00	0,00	0,00	35,16
5/49	2013-06-23	VENC DE PRESTAÇÃO	7.050,44	80.000,00	6.666,67	366,20	0,00	0,00	0,00	17,58

Esta simulação não constitui qualquer obrigação de conceder crédito, e é válida para a data, valores e condições indicadas.

Processado por computador

em 23/06/2009